

Universitat de Barcelona

Proposta de reforma d'estructures acadèmiques i d'organització administrativa

Memòria

Projecte

18 de febrer de 2015



Universitat de Barcelona

**Proposta de reforma
d'estructures acadèmiques
i d'organització administrativa**

Memòria

Projecte

18 de febrer de 2015



«Quan els avions enemics ens amenacen de destrucció, nosaltres seguim construint: a la mort oposem la renovació. Enmig de la revolució i de la guerra la Universitat ha seguit el seu camí, preparant el demà [...]. També fa un segle els catalans, malgrat tot, enmig de l'opressió, enmig de la guerra, lluitaren per la Universitat i l'obtingueren: nosaltres també aconseguirem el seu salvament i el del seu esperit».

PERE BOSCH I GIMPERA

Rector de la Universitat de Barcelona (1933-1939)

Pròleg del llibre *Barcelona sense Universitat i la restauració de la Universitat de Barcelona (1714-1837). Contribució al centenari*. Barcelona, 1938. [Reeditat el 2014. Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona. Contribució al Tricentenari 1714-2014.]

Nota: Aquest document és una memòria que pot contenir errades menors, involuntàries, que seran corregides al llarg del procediment establert en el calendari. A l'hora d'elaborar aquest projecte de memòria de la proposta de reforma d'estructures acadèmiques i d'organització administrativa, sense perjudici de posteriors avaluacions i reflexions, s'han tingut en compte les observacions, consideracions i suggeriments que diferents juntes de facultat, deganes, degans, directora d'Escola, claustrals, membres del Consell de Govern, representants sindicals i dels estudiants i diferents membres de la comunitat universitària han plantejat, fins a la data d'avui, amb relació a les memòries del primer i el segon esborrany i a l'avantprojecte.

** Les parts del document marcades amb groc corresponen a novetats introduïdes amb motiu de la redacció de l'avantprojecte, mentre que aquelles altres que es visualitzen ressaltades amb blau s'han incorporat en elaborar el text d'aquesta memòria.*

*** Pendent de revisió lingüística global.*

ÍNDIX

I. INTRODUCCIÓ	6
II. MODEL D'UNIVERSITAT I DELIMITACIÓ DELS OBJECTIUS.....	12
III. SITUACIÓ ACTUAL.....	18
IV. ANTECEDENTS I AVALUACIONS.....	33
V. CONTEXT EUROPEU	39
VI. PROPOSTA D'ESTRUCTURES ACADÈMIQUES	
(MARC DE REFERÈNCIA)	45
VI.1. Necessitats i demandes.....	45
VI.2. Criteris	45
VI.2.1. Massa crítica.....	47
VI.2.2. Internacionalització	62
VI.2.3. Afinitat.....	69
VI.2.4. Identitat i territorialitat.....	86
VI.3. Centres.....	91
VI.4. Departaments.....	87
VI.5. Estudi comparat.....	102
VII. PROPOSTA D'ORGANITZACIÓ ADMINISTRATIVA	
(MARC DE REFERÈNCIA)	105
VII.1. Necessitats i demandes.....	105
VII.2. Criteris.....	107
VII.3. Estructures administratives	110
A. Facultats	110
B. Departaments	115
VII.4. Procés de desenvolupament i implantació.....	116
VIII. IMPACTES DE LA REFORMA	119

VIII.1. Introducció.....	119
VIII.2. Científicoacadèmics.....	120
VIII.2.1. Estructures acadèmiques amb més recursos.....	121
VIII.2.2. Títulacions més transversals.....	122
VIII.2.3. Facilitar el disseny d'una oferta acadèmica atraient, dinàmica i innovadora..	123
VIII.3. Econòmics.....	124
VIII.3.1. Funcionament i formació del suport administratiu i tècnic.....	126
VIII.3.2. Orientació dels recursos humans.....	127
VIII.3.3. Estalvi per menor despesa i per reducció de duplicitats.....	133
VIII.3.4. Altres ingressos (lloguers, convenis i perspectives de finançament de la Generalitat).....	134
VIII.4. Socials.....	137
VIII.4.1. Estudiants.....	138
VIII.4.2. Personal d'administració i serveis.....	140
VIII.4.3. Personal docent i investigador.....	141
IX. MODEL DE DISTRIBUCIÓ DE L'IMPACTE.....	145
X. NORMATIVA APLICABLE.....	147
XI. CALENDARI ORIENTATIU.....	151
XII. RESUM DE LA PROPOSTA.....	153
ANNEXOS.....	155

I. INTRODUCCIÓ

La Universitat de Barcelona, al llarg de la seva història, ha transitat per una varietat de conjuntures i contextos de la qual, malgrat la complexitat que tinguessin, sempre ha sortit reforçada. Com deia el rector Bosch i Gimpera, «la Universitat de Barcelona, en tot moment, ha de seguir el seu camí preparant el demà».

Un camí, un demà, que es comença a preparar a partir de les necessitats detectades, en un procés que no és recent ni singular de la conjuntura actual (cal recordar que la UB ha afrontat diferents reformes i models d'organització acadèmica diferents al llarg de la seva història), **i que recomana una reforma del nostre funcionament i de les nostres estructures.** Proposta de reforma que va ser proposada i defensada durant les darreres eleccions al rectorat, des de l'anàlisi de la governança i la defensa d'un model propi que impliqués una profunda reforma estatutària, més enllà de la seva actualització, i que tingués com a resultat una millor organització interna per atendre les nostres missions i desafiaments futurs. Una reforma que ha de servir per repensar les nostres estructures, perquè no és una qüestió de xifres, sinó d'eficàcia i millora.

Unes necessitats i demandes que són fruit, en molts casos, de la transformació de l'activitat universitària i la seva intensitat, d'acord amb els canvis experimentats en els darrers anys pel que fa a la fisonomia de les funcions de l'educació superior:

- Ha canviat el context legal i socioeconòmic respecte al qual es van pensar les estructures acadèmiques i organitzatives vigents en els darrers 10 anys. Des de les normatives i el marc de referència (LOMLOU, Llei de la Ciència, Espai Europeu) fins a les demandes més actuals sobre competències internacionals, d'ocupabilitat o d'intensitat en la recerca.
- Les diferents avaluacions internes i externes dutes a terme des del 2007 (serveixin d'exemple, entre d'altres, l'informe de la Associació Europea d'Universitats de l'any 2007, el Pla Marc UB Horitzó 2020, elaborat l'any 2008, o els informes de les Comissions sobre la Governança i sobre la Reforma de l'Estatut dels anys 2012 i 2013) identifiquen tot un seguit d'elements de millora i deficiències que afecten l'organització de la Universitat de Barcelona.
- La Universitat de Barcelona ha esdevingut un potent i conegut agent formatiu, investigador i de transferència, i requereix d'uns suports especialitzats i d'una estructura que respongui a les demandes internes de desenvolupament i creixement.
- El vertiginós avenç de la tecnologia ha comportat la irrupció de l'anomenada societat de la informació i les comunicacions, i l'emergència de la societat del coneixement.

En entorns universitaris, s'ha transformat l'accés al coneixement i la forma de superar-lo (aportació derivada del document presentat pel Dr. Salicrú).

- La crisi econòmica ha comportat la reducció, en més del 25%, de les transferències corrents (-74,4 milions d'euros) a la Universitat de Barcelona (entre 2010 i 2014) i, en conseqüència, ha obligat i obliga la nostra institució a cercar majors ingressos per recursos propis i a reduir despeses (aportació derivada del document presentat pel Dr. Salicrú).
- La nostra capacitat per aconseguir majors recursos internacionals i externs, i l'oportunitat de modernitzar el nostre funcionament, es poden veure reforçades amb unes estructures més flexibles i adaptables als canvis conjunturals de l'entorn, i amb un personal que es pugui especialitzar dins d'unitats administratives més ben dotades.
- Els instruments financers que ha creat la Unió Europea per promoure la recerca, el desenvolupament i la innovació posen l'accent en l'excel·lència científica i en projectes que tenen l'inici en la recerca bàsica i la final en la valorització. Aquesta orientació, més enllà de qüestionar l'organització tradicional de les universitats, obliga també a cercar aliances estratègiques amb altres actors.
- La consecució accelerada de l'èxit en grans projectes de recerca s'ha fonamentat en la coordinació de grups multidisciplinaris en l'àmbit internacional (compartint objectius, coneixement i recursos) i en l'avenç tecnològic, que ha facilitat la comunicació i ha proporcionat maquinària amb capacitats noves i més grans, a costos unitaris més baixos (aportació derivada del document presentat pel Dr. Salicrú).
- L'exigència de posar més èmfasi en la transparència i la rendició de comptes, que potenciï l'autonomia efectiva de la universitat a partir d'uns processos i unes estructures més permeables per a la societat.

Taula 1. Anàlisi comparativa de la situació a la UB 2006-2013

	2006-2007	2012-2013
PDI actiu en recerca	58,8%	70,9%
PDI actiu en innovació docent	6,4%	24,2%
Projectes d'innovació docent finançats	30	182
Grups consolidats d'innovació docent	46	71
PDI estranger	1,8%	3,4%
Sexennis per PDI permanent	1,60	2,30
Publicacions ISI	2.728	4.606
Ingressos per recerca*	71,1 M€	72,0 M€
Nombre d'investigadors de programa	143	254
Empreses de base tecnològica de nova creació	3	8
PAS de suport a la recerca (Tècnics i auxiliars)	1.167	1.425
Ràtio demanda 1a preferència/ oferta nou accés	1,33	1,55
Taxa abandonament (cicles i graus)	11,38	9,10
Estudiants de màster/estudiants de grau i cicles	1,9%	10,4%
Estudiants estrangers en màster i doctorat	26,2%	28,3%
Pressupost total no finalista	324,2 M€	331,5 M€
Estudiants de nacionalitat estrangera	5.019	9.910
Estudiants en programes d'intercanvi	1.818	1.929
Convenis d'àmbit internacional	1.621	2.342
Projectes de recerca europeus - nombre*	24	18
Projectes de recerca europeus - import*	3,81 M€	5,88 M€

* Valors calculats com a mitjana dels tres darrers anys. M, milions d'euros.

Com a agents formatius, de recerca i de transferència, i com a puntals socials i econòmics de referència per al territori, cal que dissenyem, **tot protegint i enfortint la nostra autonomia universitària** (dret fonamental reconegut a la Constitució), **un model propi de decisió i organització** que ens prepari per al demà, en què haurem de donar resposta satisfactòria a les necessitats i demandes actuals (aportació derivada del document presentat pel Sr. J. Vicenç Cervelló Atanes, representant del PAS al Claustre). Adaptant-nos a les condicions de l'entorn o condicionant-lo, hem de reorientar, com ja han fet les universitats capdavanteres als rànquings, els nostres objectius estratègics i hem de fer evolucionar les actuals estructures d'organització.

L'anàlisi comparativa recollida a la taula 1 posa de manifest que la UB, no sense dificultats i molt d'esforç (cal recordar el dèficit de finançament públic generat per les retallades pressupostàries), ha estat capaç de donar resposta (en alguns casos només parcial) a exigències noves i complexes. Ara bé, aquesta resposta, en alguns casos dificultada per les estructures actuals, té una gran capacitat de millora en molts àmbits i amb relació a diferents reptes de futur immediat (vg. internacionalització, espai europeu de recerca, transversalitat, captació de majors recursos).

Els rànquings i metarànquings universitaris, amb petites variacions segons el sistema de càlcul, ens col·loquen sempre al capdavant de l'Estat i entre les primeres universitats del sud d'Europa (en aquest punt cal remarcar que, contradient certes veus externes a la Universitat, el cert és que, en termes comparatius, la posició de la UB en el seu sector, com es pot comprovar amb la simple consulta del rànquing A Global 2000 [2014], elaborat per la revista *Forbes*, és significativament millor que la que ocupen empreses catalanes en el seu entorn). Aquests resultats aconseguits en el passat condicionen el futur, però, com manifesta el Dr. Salicrú en el document presentat, no el determinen, i menys encara en entorns canviants. És tot un desafiament aconseguir mantenir-nos en aquesta posició, avaluada a partir del «volum total» de la nostra producció científica, que avui requereix un gran esforç, de complicitats i sinergies de tots treballant en la mateixa direcció pel bé de la institució i de les persones que la formem, i així contribuir de manera decisiva al desenvolupament del país. Però també cal reconèixer, i un cert grau d'autocrítica no sembla menyspreable per «avançar en el nostre camí», que tenim diferents capacitats de millora amb relació a la productivitat.

Com a **universitat pública, catalana i de qualitat**, hem d'estar oberts al debat intern per reformar-nos, pensant en un futur responsable de la institució, on haurem de respectar, amb identificació dels problemes reals que ens afecten, les característiques que es deriven del binomi tradició-modernitat i del nostre model científicohumanista. Un futur que, com deia Borges a *El llibre de sorra*, «no és allò que passarà, sinó allò que farem». En aquesta línia, fins i tot certes sensibilitats de la institució que podrien considerar-se crítiques amb part del segon esborrany de la memòria de reforma de les estructures acadèmiques i organització administrativa de la UB, han reconegut, de forma expressa, al Claustre extraordinari del 7 de juliol, que estan d'acord amb el fet que cal reorganitzar moltes estructures i que cal fer un munt de coses.

Les persones han estat, són i seran la principal prioritat de qualsevol acció que dugui a terme l'equip rectoral. Això obeeix al fet que és la comunitat universitària la que dóna vida, qualitat i sentit al nostre servei públic: estudiants i exalumnes, personal docent i investigador (PDI) i personal d'administració i serveis (PAS). Per aquest motiu, la proposta reflectida en aquest document, més enllà dels efectes econòmics exposats en un altre apartat, està pensada per tenir impactes positius en la societat i el país, a més de fer-ho en els integrants dels diferents estaments de la vida universitària.

Segons el marc legal aplicable, la reforma requerida per atendre a les necessitats i demandes existents neix de la comunitat universitària, havent d'incloure una memòria acadèmica i econòmica individualitzada per cada canvi estructural. Després de passar l'informe favorable del Consell Social i informat el Claustre, s'ha de sotmetre al Consell de Govern, el qual l'eleva al departament competent en matèria d'universitats de la Generalitat de Catalunya perquè l'aprovi definitivament. Totes aquestes etapes procedimentals estan incloses en el calendari previst de la reforma, amb un període inicial

de difusió del propòsit, abast i criteris de la reforma, per fomentar la participació de la comunitat universitària. Aquest procés ha de culminar durant els propers dos cursos acadèmics amb una Universitat de Barcelona adaptada a la seva activitat i preparada per al seu futur de millora i servei públic.

Una reforma que ha de tenir com a resultat un model propi i definatori de la nostra autonomia, en congruència amb el contingut del Pla director de la UB 2013-2016 (www.ub.edu/pladirector), que desenvolupa una direcció per objectius del programa electoral de l'actual mandat rectoral pel que fa a l'eix d'internacionalització, cultura i relacions amb l'entorn: l'objectiu 8, acció 8.1, que preveu la reforma aprofundida de l'Estatut de la UB a partir d'un procés participatiu i tenint presents les recomanacions dels informes interns, per modernitzar el funcionament i la governança de la UB i reforçar-ne l'autonomia i el caràcter de servei públic.

Un model propi que ens ha de portar a superar i defensar-nos de la variabilitat d'opinions i direccions que deriva, segons el darrer informe de l'Observatori del sistema universitari *Com s'ha de governar la Universitat?*, dels documents i lleis apareguts des del 1983 respecte al govern del sistema universitari i que, alhora, reforci el nostre paper com a agent econòmic i social. Per aquest motiu, de forma paral·lela al diàleg i debat sobre la reforma d'estructures acadèmiques i organització administrativa, es reprendrà, amb la participació de tots els claustrals, el debat sobre la reforma de l'EUUB, amb especial incidència en tot allò que faci referència a la necessària adaptació universitària del govern a les noves estructures plantejades en aquesta memòria.

Hem de preparar-nos per afrontar, amb fortalesa, aquelles amenaces i debilitats que es desprenen de la diagnosi interna i externa a la qual ha estat avaluada la UB durant els darrers anys, així com per encarar la comparació d'altres universitats en un món global. Així mateix, hem de potenciar els nostres punts forts i les oportunitats detectades en les avaluacions dutes a terme. Cal respondre en temps difícils, amb eficàcia i prioritant les persones i el coneixement, ja que més enllà dels centres i departaments, som UB, una única institució, on els serveis, les estructures i la gestió són de i per a benefici de tota la societat. Davant d'aquesta reforma, que entenem que cal desenvolupar, com es va manifestar al Claustre extraordinari del 7 de juliol, fugint dels condicionaments de les estructures actuals; no s'han de veure només els interessos particulars de centres i departaments, sinó l'interès general i, molt especialment, dels estudiants, a través de la presa en consideració de la millora de serveis i del compliment satisfactori de les nostres missions.

Aquesta resposta a les necessitats i demandes de la UB es fa des de l'aplicació d'una proposta de reforma, que comença pel redimensionament de les estructures acadèmiques i la millor gestió dels processos, amb les adaptacions consegüents de l'organització administrativa i la resta de components que impacten en l'estructura,

atès que un resultat final que millori els nostres recursos i funcionament requereix un ajustament coordinat i integral de tota la nostra estructura i organització (en aquest sentit sembla manifestar-se el Dr. Mariño quan en el seu document fa constar, expressament, que li sembla que «el tarannà de l'actual rector està en la línia de fer una autèntica reestructuració, de la qual ell —referint-se al rector— no es beneficiarà, i que representa una oportunitat única per dur a terme una completa reestructuració que s'ha d'afrontar a partir d'una reflexió sobre el tipus d'universitat pel qual s'opta»). Així, es parteix, primer, dels objectius de la reforma per analitzar la situació actual tenint present els antecedents d'avaluacions fetes i el context europeu. Amb aquests apartats es comença a estructurar el document, que segueix amb la proposta concreta d'estructures acadèmiques i el marc de referència de l'organització administrativa, amb la valoració de l'impacte esperat. Acabant la memòria de la proposta amb la distribució de l'impacte econòmic, la normativa aplicable i el calendari de treball.

Cal afegir, per concloure aquest apartat introductori, que el procediment de difusió i consulta d'aquesta proposta de reforma va començar el passat 20 de juny de 2014 amb la presentació del primer esborrany i l'obertura d'una web per fer aportacions, al qual va seguir un segon esborrany, de 17 de juliol, presentat davant del Consell de Govern i del Claustre. Posteriorment, es va elaborar un avantprojecte que es va presentar al Consell de Govern, de 25 de novembre, en què s'incorporava gran part de les aportacions que havia anat fent la comunitat universitària fins a aquell moment (pràcticament la totalitat de les juntes i/o deganats dels tots els centres de la UB, 5 departaments, 8 aportacions a títol individual i 6 col·lectives que representen comitès d'empresa, caps de departaments i diferents col·lectius de claustrals, segons www.ub.edu/reforma; es pot comprovar a l'annex o la pròpia web). Finalment, s'ha arribat al projecte de la memòria de la proposta de reforma d'estructures acadèmiques i d'organització administrativa que es presenta, que incorpora no tan sols algunes de les aportacions rebudes fins al 15 de desembre (termini límit acordat per aquest mateix Claustre quant a la presentació de les aportacions o suggeriments sobre la reforma), sinó també algunes de les que, fora del termini esmentat, han estat rebudes per l'equip rectoral.

II. MODEL D'UNIVERSITAT I DELIMITACIÓ DELS OBJECTIUS

Com a universitat pública, al servei de la societat, ens cal consolidar una organització potent, acadèmicament i científica, que formi part del nucli central de les grans universitats a escala mundial. És, doncs, prioritant la qualitat a escala global, que podrem millorar la sostenibilitat financera i la nostra contribució a la societat. En aquest context, la reorganització de centres, de departaments, d'unitats administratives i de suports tècnics que es planteja, ha de compaginar, de manera equilibrada, la força i projecció de la institució i el respecte de les seves actuals identitats. ´

I tot això, a més, sense perdre de vista que no poques universitats capdavanteres, que ja han afrontat la seva reforma estructural interna, també estan apostant per aliances estratègiques orientades a l'eficiència en la utilització dels recursos, compartint-los en l'àmbit docent i de recerca. Un exemple clar d'aquesta tendència pot consultar-se en el document presentat pel Dr. Salicrú amb relació a la creació de la Sorbonne Universités, com a centre universitari que agrupa: Université Panthéon-Assas (ciències socials); Université Paris-Sorbonne (arts, humanitats i ciències socials); Université Pierre et Marie Curie (UPMC) (ciències i enginyeria); Université de Technologie de Compiègne (UTC); INSE (escola de negocis); Museum National d'Histoire Naturelle (MNHN), i tres organitzacions de recerca pública. Altres exponents d'aquesta tendència de col·laboració o de fusió es poden constatar també a la KU Leuven – Associate KU Leuven (així ho va explicar el 12 de gener de 2015, en un seminari de la LERU sobre «Organizational Structure of LERU Universities», el Dr. K. Debackere, que en les conclusions va assenyalar, pensant al procés en marxa a la UB, que «l'única forma de fer-ho és fer-ho, sense por, experimentant, adaptant i evolucionant, ja que les conseqüències desitjades arriben mitjançant l'aprofitament de les sinergies i col·laborant des de la perspectiva de la complementaritat»); a la Université Paris-Saclay, d'acord amb l'Estratègia Nacional d'Investigació i Educació Superior, fixada pel govern francès (llei de juliol de 2013) i no pas per les Universitats, i amb l'objectiu, a partir de la creació de l'anomenada Comunitat d'Universitats (ComUE), de dur a terme associacions i fusions, en què des de novembre de 2014 s'ha configurat, com va explicar el Dr. Jacques Bittoum, una «nova Universitat» integrada per dues universitats, 8 escoles (enteses com a unitats de formació i recerca: Ciències bàsiques: Matemàtiques, Física, Química; Enginyeria i Ciències de la Informació i Tecnologia; Biodiversitat, Alimentació, Societat i Medi Ambient; Biologia i Salut; Ciències de l'Esport; Economia i Ciències Socials, Dret, i Humanitats), una escola de doctorat, i 10 departaments amb importants funcions de recerca que, a la vegada, es coordinen amb diferents laboratoris d'excel·lència; així com a la Universitat de Strasbourg, que, com ha explicat el Dr. Alain Beretz, sorgeix de la fusió de tres universitats amb la intenció de donar resposta a estructures de facultat

molt fragmentades (de les 38 facultats tradicionals es passa a un nou nivell de 9 centres: Arts-Llenguatge-Literatura; Dret-Administració-Societats; Educació i Formació; Periodisme i Ciències polítiques; Economia i Gestió, Ciències Socials i Humanitats; Ciències-Enginyeries-Tecnologia, i Ciències de la Vida i de la Salut), fomentant una transversalitat que permeti compartir espais i projectes i posicionar-se davant de la internacionalització d'una manera competitiva.

La UB parteix d'un model científicohumanista, que cerca la millora continuada de la nostra qualitat acadèmica, de la nostra labor científica, i del nostre paper com a agent social de referència. Un model que hem difós i consolidat des d'una política rectoral propera, que aposta pels òrgans de representació de la comunitat universitària i dels centres, i que té molt present el binomi tradició-modernitat que defineix la nostra universitat generalista, urbana i catalana. **Defensem amb aquesta reforma una Universitat de Barcelona pública i de qualitat al servei de la societat i que prioritzi les persones des de la intensitat de la seva activitat.** Una intensitat que requereix unes estructures acadèmiques fortes i unes unitats administratives amb majors possibilitats d'especialització i suport tècnic.

En el decurs del temps el canvi o l'evolució de la nostra activitat, que s'ha intensificat en recerca, innovació docent i internacionalització, s'ha vist acompanyat de tot un seguit de noves problemàtiques a què cal donar resposta:

- El marc normatiu i tecnològic ha canviat en gran manera, sobretot en els darrers deu anys, i les estructures, l'organització dels serveis de suport i els processos no han fet una anàlisi profunda de repensar-se en el nou context:
 - o LOU, LUC, LOMLOU de 2001-2007
 - o Llei de la Ciència del 2011
 - o Estatut de l'Estudiant Universitari del 2010
 - o Estatut d'Autonomia de Catalunya del 2006
 - o Estatut Bàsic de l'Empleat Públic del 2007
 - o Espai Europeu d'Educació Superior: implantació des del 2009
 - o Reial Decret de Doctorat del 2012
 - o Futurs Reials Decrets (actualment en fase de debat amb el MEC)

- El creixement de la Universitat de Barcelona, sobretot en activitat, i la intensificació de les seves estructures, principalment de recerca i innovació docent, tampoc no s'han acompanyat d'una adaptació dels sistemes de govern:
 - o **18 centres** i 106 departaments
 - o 1 escola de doctorat, 1 Institut de Ciències de l'Educació
 - o 67 graus, 139 màsters oficials, prop de 400 màsters **i postgraus** propis
 - o 14 instituts de recerca propis, 14 instituts i centres de recerca participats i 2 instituts interuniversitaris

- 243 grups de recerca, 91 grups d'innovació docent, equips i tutors docents
 - Estatut de la Universitat de Barcelona del 2003
- L'evolució de l'activitat, la tecnologia i les competències, tecnifica i canvia les demandes i les necessitats de suport de la nostra comunitat universitària:
- Necessitat de disposar d'una organització flexible i adequada a la missió de la institució i capaç d'adaptar-se ràpidament a les demandes socials.
 - Necessitat d'agilitar la presa de decisions, tot fomentant la responsabilitat compartida dels càrrecs acadèmics.
 - Necessitat de diferenciar l'atenció a l'estudiant de l'atenció al professorat, així com els processos de grau, màster i doctorat.
 - Necessitat de potenciar les àrees transversals per desenvolupar les funcions de planificació, normativa, procediments i avaluació.
 - Necessitat de millorar l'especialització professional del PAS amb l'objectiu que pugui assumir la realització de tasques més tècniques.
 - Necessitat de fer un èmfasi especial en la qualitat i la rendició de comptes.
 - Necessitat d'anar cap a una més gran especialització en la gestió i promoció de la recerca.
 - Necessitat de reconèixer i potenciar el paper que com a missió ha de correspondre a la transferència de coneixement i tecnologia.
- Les anàlisis econòmiques i organitzatives fetes mostren l'existència de duplicitats i possibilitats de sinergies, que l'organització ha anat generant per al desenvolupament no totalment coordinat de les respostes a les necessitats i les demandes.

Totes aquestes problemàtiques, en un entorn en què els recursos pressupostaris no han augmentat excessivament en els darrers deu anys (principalment a causa dels efectes de les retallades en el finançament públic), s'afegeixen a les recomanacions i conclusions de diferents avaluacions en el sentit que la Universitat de Barcelona ha d'afrontar la seva reforma. Aquest context de canvis dels darrers anys fa recomanable, si no urgent, analitzar una reforma des d'un punt de vista integral, per tal que coordini les estructures amb l'organització administrativa i amb els impactes científicoacadèmics, econòmics i socials. Aquest plantejament integral, tot i que dividit en els seus respectius apartats, és el que abasta la proposta de reforma que es presenta, començant per l'anàlisi de la dimensió acadèmica dels centres com a unitat de referència, en tant que la resta de solucions haurien d'adaptar-se per un resultat que sigui coordinat i que pugui respondre a la varietat de problemàtiques que esperen una resposta efectiva.

Aquesta reforma integral es planteja, doncs, com una acció global, tot i que s'hagi visualitzat primer el canvi que condiciona l'efectivitat de la resta de reorganitzacions que

són les estructures acadèmiques. Un canvi que generarà noves oportunitats i la possibilitat d'orientar i aprofitar millor els recursos escassos per augmentar-ne el rendiment científic i acadèmic. És perquè es generen oportunitats d'abast internacional i possibilitats d'orientació dels recursos que podem millorar el nostre funcionament i destinar més recursos allà on calgui i demandin els objectius de la reforma. Però si no es dona el primer pas amb les estructures acadèmiques i administratives no es podrà assolir, en un context en què no es poden garantir recursos públics addicionals per l'esforç, més enllà de l'increment de finançament per la millora dels nostres indicadors (finançament variable, inversions estratègiques) i l'atracció de nous recursos de l'entorn (context internacional), les respostes i els impactes cercats. I tot això, amb l'objectiu prioritari, alhora, de potenciar un servei més complet i àgil a tots els membres de la comunitat universitària i, molt especialment, als nostres estudiants. **Unes reformes que promouen unitats acadèmiques i de recerca més grans, més interdisciplinàries i amb més recursos dins un model d'universitat més comprensiu, més visible internacionalment, amb una gestió més eficient, amb una relació docència-recerca i universitat-entorn més estreta, amb una identitat interna més gran i més internacionalitzada.**

Des d'aquesta visió integral, que requereix una massa crítica per poder accedir amb possibilitats a les oportunitats dels recursos i col·laboracions que ofereix l'entorn productiu i l'internacional, és que es planteja aquesta reforma que persegueix assolir, amb èxit, el compliment de tota una sèrie d'**objectius més específics que abasten tota la nostra complexitat i modernització:**

- Millorar les possibilitats d'èxit en la competència internacional per obtenir fons per a recerca i atraure fons externs per a les nostres missions, incrementant per això la massa crítica dels centres i departaments, des de la coherència estructural, la seva projecció i visibilitat, així com la potenciació de la imatge, reputació i responsabilitat corporatives de la UB.
- Preparar-nos per a l'aprovació imminent del Decret d'acreditació, en l'àmbit estatal, que ens ha de permetre, si apostem per la creació de nous centres vinculats amb àmbits de coneixement més amplis, poder gestionar de manera directa i amb menys burocràcia els processos de **verificació, seguiment i acreditació de titulacions** (vg. verificació de graus i màsters).
- Simplificar l'organització departamental i fomentar les seves activitats transversals i interdisciplinàries.
- Adaptar l'estructura, pensada en un altre marc educatiu i legal, a uns processos interns i context que han canviat substancialment en els darrers deu anys pel que fa a docència, recerca i transferència de coneixement i tecnologia.

- Preparar-nos per a la creixent internacionalització i relació amb l'entorn, per donar resposta i servei a les noves demandes.
- Afrontar, dins d'estructures acadèmiques i administratives homologables als nostres referents internacionals, un debat i una reflexió sobre els nostres actuals ensenyaments que, si s'escau, ens permetin dissenyar una oferta acadèmica que, tot respectant la tradició i el nostre caràcter generalista, sigui atractiu, dinàmic, innovador i sensible a l'evolució social.
- Aconseguir i atraure majors recursos (aliens a les matrícules) per i des de les nostres missions.
- Preparar-nos davant de l'avaluació comparativa i científica dels centres i departaments, tant internament com amb d'altres universitats i estàndards internacionals.
- Flexibilitzar, simplificar i fer més transversals les nostres estructures per adequar-les a una universitat intensiva en recerca, internacionalitzada i potent agent social del territori.
- Enfortir la UB com a universitat de referència del sistema i protegir la nostra autonomia universitària enfront d'ingerències externes (la nova redacció amb relació a aquest objectiu específic de la reforma deriva de l'aportació que ha fet constar el Sr. J. Vicenç Cervelló Atanes al seu document, de data 15 de desembre de 2014, en el sentit de sol·licitar la inclusió d'una referència contundent a l'obligat respecte a l'autonomia universitària, no tan sols com un principi, recollit al preàmbul, sinó també, i el que és més important, com un pilar de la reforma i les estratègies de la UB).
- Afavorir la col·laboració i mobilitat amb altres centres d'educació superior i de recerca científica.
- Incrementar les possibilitats de creixement i laborals per als nostres estudiants i titulats.
- Millorar l'eficàcia en la gestió dels recursos, ja siguin materials o humans.
- Aplicació de la gestió per processos al model administratiu, amb la finalitat d'assolir una millora de servei.
- Millorar la projecció externa dels centres i les seves aliances internacionals, així com la seva implicació i influència en el nostre entorn social i econòmic.

- Fomentar el desenvolupament i l'actualització en les RLT del PAS i del PDI.
- Millorar la gestió dels espais.

En qualsevol cas, el debat sobre el nostre model d'universitat (intensiu en recerca i de reconegut prestigi en docència) no s'ha de donar per tancat amb l'aprovació d'aquesta reforma, sinó que sembla oportú assenyalar que es tracta d'un primer pas, que en els propers cinc o deu anys, a través d'un estimulants debat intel·lectual, ens haurà de portar, aprofitant el punt de partida que representa aquesta reforma, a ser capaços de «reflexionar» sobre allò que necessitarà la UB, així com a articular un posicionament clar i propi, fruit de la nostra autonomia, enfront dels canvis legals i de finançament del sistema universitari. La reforma plantejada en aquesta memòria, que permet, dins d'unes línies generals temporals, una velocitat d'implementació adaptable a les diferents agrupacions, i que s'ha qualificat de necessària per tots els òrgans davant dels quals ha estat presentada, és un punt de partida que, com ja es pot constatar en aquelles institucions que l'han afrontada (vg. Universitat de Strasbourg), ens ha de permetre, mitjançant l'agrupació de centres i departaments, combinar cultures i disciplines, innovar i respondre als perquès i les necessitats de la nostra universitat.

III. SITUACIÓ ACTUAL

En un plantejament global i començant per les estructures definitòries i estratègiques de la universitat com són les acadèmiques, està plenament justificat qüestionar-se si el nombre, la mida i les relacions/interaccions existents entre els actuals centres i departaments de la UB, com a estructures principals en què es desenvolupa l'activitat universitària, són les adequades per al desenvolupament àgil, eficaç i sinèrgic de tot el potencial que pot assolir la Universitat de Barcelona (anàlisi i millora). Una adequació que també comporta l'adaptació a la dimensió, funcions i serveis que es presten de la seva organització administrativa i suports tècnics. Un qüestionament que parteix de la creixent desconexió entre l'evolució de les dinàmiques de la nostra activitat i unes estructures nascudes i consolidades majoritàriament a finals del segle passat.

La Universitat de Barcelona, actualment, té 18 centres (17 facultats i una escola) i 106 departaments, en els quals s'adscriuen prop de 5.400 membres que integren el personal docent i investigador (als efectes de les anàlisis i els càlculs que incorpora aquest projecte, es treballa amb les dades que corresponen al curs 2012-2013 i, per tant, previ a la creació de la Facultat d'Educació, que aglutina la Facultat de Pedagogia i la Facultat de Formació del Professorat). De la gestió dels serveis i activitats que són pròpies de la nostra institució s'encarreguen, avui dia, gairebé 2.500 persones d'administració i serveis.

En els centres (distribuïts en sis campus territorials), en què es matriculen cada curs prop de 60.000 estudiants en ensenyaments reglats, s'hi imparteixen més de 60 graus, s'apropa als 140 el nombre de màsters universitaris i se supera els 70 programes de doctorat, així com més de 400 programes de postgrau. En els darrers anys hem captat més de 60 milions d'euros anuals per ingressos de recerca i transferència de coneixement i tecnologia. Així mateix, es llegeixen més de 550 tesis doctorals cada curs acadèmic i es reben prop de 2.000 estudiants en programes d'intercanvi.

Atesa la seva dimensió, la UB és la universitat més gran del sistema universitari català i, ahora, també és una de les més grans del sistema espanyol i de l'àmbit universitari europeu, entorn al qual se situa en una posició destacada gràcies al reconeixement internacional de la seva recerca capdavantera, de la seva docència multidisciplinària i innovadora, i per la seva capacitat d'atracció de talent, atès el prestigi acumulat al llarg de més de cinc segles d'història.

En els darrers anys, en un entorn presidit per la internacionalització, la UB ha posat en marxa l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES), ha adaptat la seva oferta de graus i màsters, continua desenvolupant noves línies de recerca i transferència i, sense renunciar a les metodologies docents clàssiques, ha apostat, de manera decidida, per l'aplicació de nous

mètodes d'aprenentatge. Ara 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 d'adaptació i millora que requereix l'entorn universitari actual (tant en el context nacional com 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. Una suficiència mesurada des de l'eficàcia i la capacitat de millora en les nostres missions. Resulta, doncs, fonamental, que els nostres centres i departaments tinguin, cada vegada més, **presència social** als entorns propis de la seva actuació. Per aquest motiu, cal incrementar la projecció dels nostres centres i departaments i el prestigi de les nostres titulacions, tot tenint present que aquestes estructures configuren els espais per a la vida acadèmica del PDI i per al creixement personal i professional de l'alumnat, així com els espais de treball del PAS.

La massa crítica podria afavorir altres formes d'organització estructural (vg. instituts i centres de recerca transversals), com succeeix en altres institucions universitàries estrangeres, la qual cosa, seguint el document presentat pel Dr. Salicrú, comportaria que els departaments actuals i les seves estructures s'haurien d'encaixar entre agrupacions administratives (pseudoinstitut), departaments instrumentals (contenedor) i departaments acadèmics (governat pel degà/ana). Aquesta opció, que podria aplicar-se dins del plantejament d'una àrea de ciències i enginyeries, resulta, però, complicada de gestionar, en la realitat actual de la UB, a la resta d'àmbits de coneixement.

Com a conseqüència d'això, tenint present que el caràcter polièdric de la reforma de les estructures acadèmiques dificulta notablement l'aplicació de fórmules uniformes en universitats heterogènies, no sembla traslladable de forma pacífica, en l'actualitat, més enllà del que es podria plantejar per a l'àrea de ciències i enginyeries, la substitució (o repartiment) de les competències dels actuals departaments per instituts o centres de recerca transversals. És raonable, doncs, a hores d'ara, sense perjudici de la particularitat que podria correspondre a l'àmbit de les ciències i les enginyeries, apostar per una dimensió de centres i departaments que permeti, d'una banda, generar sinergies i estalvis per major cooperació i economies d'escala (millor servei per especialització de recursos augmentant la capacitat de resposta); i, de l'altra, fomentar noves oportunitats per major flexibilitat i economies d'aglomeració (millors i nous resultats per proximitat del capital humà en funció de les seves afinitats).

Una primera anàlisi de dimensió de les actuals estructures de centre, a través de la ponderació d'un conjunt de variables representatives i contrastables, posa de

manifest, com així es pot comprovar en les següents taules (de la 2 a la 4), **des d'una anàlisi multidimensional, la seva actual asimetria i dispersió** (vg. el centre més gran representa gairebé dotze vegades el més petit, i nou dels divuit centres concentren el 70% del pes de les variables utilitzades i, els deu restants, només el 30%).

Amb aquest conjunt de variables per quantificar numèricament la dimensió des d'un vessant acadèmic, s'ha partit de les dues components que mostren el volum d'una estructura acadèmica:

- **Les persones (treballadors/res i estudiants) que la fan servir i es beneficien dels seus serveis, tant acadèmics, com docents, científics, de recerca, de gestió i d'atenció.**
- **L'activitat que genera en l'acompliment de les tres missions que la universitat té socialment encomanades. Una activitat mesurada tant per la seva unitat de referència sobre la qual s'organitza i relaciona la missió, com pels recursos que atrau per finançar els resultats.**

Així, amb relació a les persones (en l'annex es presenten les dades separades per gènere), les variables més descriptives són:

1. **Personal Docent i Investigador**, la jornada del qual se separa entre docència, recerca i transferència, i gestió. La docència és l'activitat socialment més visible i la que tot professorat té assignada. Per homogeneïtzar-ne el pes, es pot treballar segons l'objecte de la comparació en equivalent a temps complet (ETC), és a dir, en proporció a la seva jornada laboral, tret del cas dels associats on es determina a partir de la proporció de la seva força docent respecte al màxim de 24 crèdits; o en equivalent a jornada completa (EJC), segons la proporció de la seva jornada contractual sobre la de temps complet de 1.650 hores/any.
2. **Personal d'Administració i Serveis**, que es computa només el vinculat específicament als centres, i per tant el que no està adscrit als serveis centrals i generals de la UB ni a unitats transversals com el CRAI i similars. És un personal que acostuma a estar contractat a temps complet, en el qual es detalla quan es personal de suport a la recerca per facilitar les comparacions que es vulguin fer.
3. **Estudiants**, que són el col·lectiu més definitori de la universitat i present en ensenyaments reglats de grau i màster universitari. Es pot homogeneïtzar a partir del càlcul del seu equivalent a temps complet (ETC) definit com una matrícula anual de 60 crèdits. Finalment, també es recullen els **investigadors en formació**, que en general són a temps complet.

Taula 2. Distribució de la comunitat universitària per centres. Dades curs 2012-2013

	PDI Total (Mitjana 2011-2012-2013)	PDI ETC (Mitjana 2011-2012-2013)	PDI EJC (Mitjana 2011-2012-2013)	PAS centre (Mitjana 2011-2012-2013)	PAS de suport a la recerca centre (Mitjana 2011-2012-2013)	Resta de PAS centre (Mitjana 2011-2012-2013)	Estudiants ETC (Mitjana 2011-2012-2013)	Cicles i graus ETC (Mitjana 2011-2012-2013)	Màsters universitaris ETC (Mitjana 2011-2012-2013)	Investigadors en formació (Mitjana 2011-2012-2013)
Belles Arts	188,0	159,2	138,8	67	0,3	66,3	1.896,4	1.508,0	147,0	241,3
Biblioteconomia i Documentació	57,3	44,9	39,8	20	1,0	19,0	445,5	351,0	46,8	47,7
Biologia	363,7	289,7	316,7	155	67,2	87,7	2.899,2	2.031,3	388,5	479,3
Dret	353,7	266,0	240,6	77	3,7	73,0	6.185,6	5.837,0	184,2	164,3
Economia i Empresa	602,0	455,3	444,6	94	12,7	81,3	8.334,5	7.805,0	268,2	261,3
Farmàcia	345,0	257,5	250,7	91	14,3	76,7	3.101,4	2.254,3	220,8	626,3
Filologia	321,3	262,9	262,0	77	15,0	62,3	2.784,0	2.331,0	188,3	264,7
Filosofia	77,7	57,0	65,0	35	10,7	24,2	1.040,5	723,7	130,8	186,0
Física	237,7	181,3	203,9	100	48,3	51,3	1.187,3	755,0	188,0	244,3
Formació del Professorat	296,0	217,9	200,1	46	3,7	42,4	3.232,4	2.637,3	430,4	164,7
Geografia i Història	275,0	221,8	236,2	71	22,7	48,2	3.688,6	2.772,0	415,3	501,3
Geologia	101,7	80,3	87,2	64	17,3	46,2	550,9	374,0	48,5	128,3
Infermeria	320,3	186,9	137,5	25	0,0	24,7	1.632,3	1.474,0	103,3	55,0
Matemàtiques	112,7	90,5	94,6	32	1,3	31,0	688,7	622,0	17,1	49,7
Medicina	652,0	354,5	230,8	122	29,0	92,7	2.639,7	1.681,7	346,4	611,7
Odontologia	198,0	145,1	72,6	21	0,0	20,7	604,9	552,0	17,2	35,7
Pedagogia	264,3	196,7	171,0	42	4,5	37,2	2.658,2	2.305,7	165,9	186,7
Psicologia	257,3	192,0	185,1	41	12,7	28,6	2.465,7	2.025,3	261,0	179,3
Química	262,0	214,4	226,7	74	11,7	62,7	1.703,1	1.291,0	123,1	289,0
Total UB	5.285,7	3.873,8	3.604,0	1.252	276,0	976,0	47.738,9	39.331,3	3.690,9	4.716,7

* Variables incloses al model

Per garantir una homogeneïtat de les dades, es treballa amb les del darrer curs tancat (2012-2013), i dels dos anteriors.

Notes:

PDI ETC, a 1 de gener

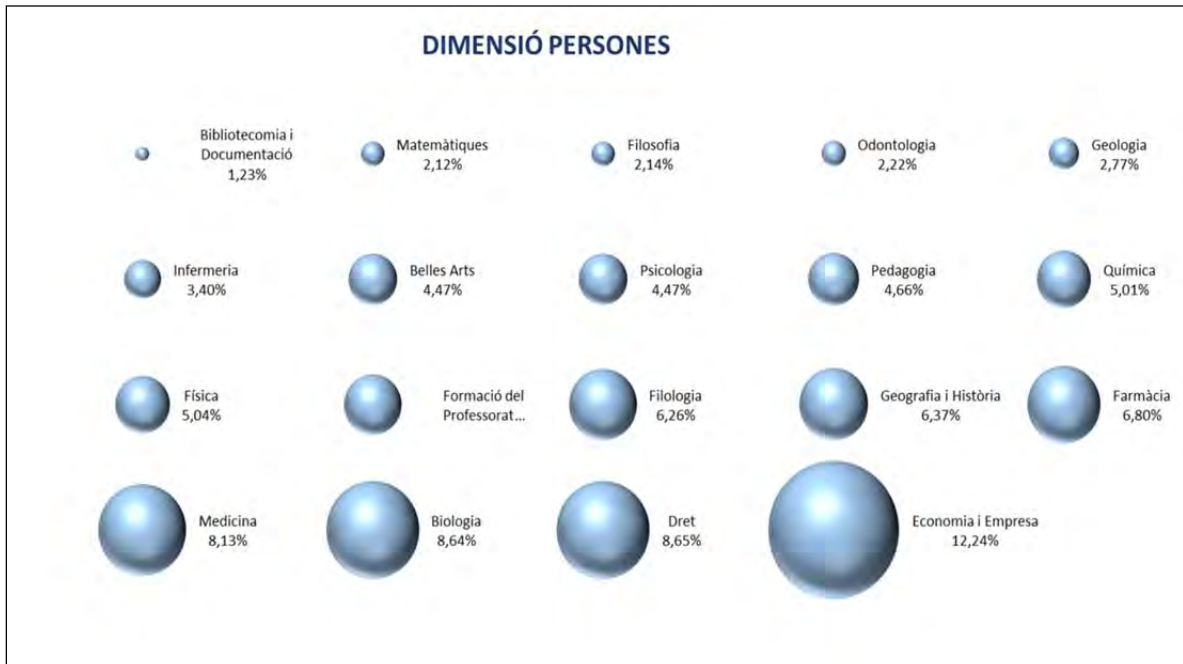
PDI EJC, a 1 de gener

PAS, a 1 de gener. Inclou tot el PAS amb ubicació als centres, els seus departaments, serveis i campus. No inclou el PAS del CRAI (254 persones). En cas de personal comú a campus s'ha dividit entre els centres del mateix.

Estudiants ETC, a 31 de maig. Inclou cicles ETC, graus ETC, màsters universitaris ETC, investigadors en formació.

Aquesta descripció dels centres universitaris per la seva població en equivalents a temps complet, mostra una gran dispersió, que pot qüestionar si la mateixa estructura acadèmica és necessària en tots els casos i obrir el debat d'una concentració o d'un model d'organització diferencial per centre per afavorir estructures comparables.

Gràfic 1. *Comparativa de dimensió segons comunitat universitària dels centres. Dades 2012-2013*



Quant a l'activitat, aquesta es pot classificar, en primer lloc, en funció de les unitats de referència de cadascuna de les tres missions universitàries. La unitat d'anàlisi de la docència és la titulació oficial, en tant que és sobre la qual es relaciona tota l'atenció i el servei acadèmic i docent. Amb relació a la recerca i la transferència, la unitat d'activitat ve marcada pel PDI actiu en aquestes dues funcions. Finalment, pel que fa a la relació amb l'entorn, que té més a veure amb la docència no reglada i els convenis en el cas de facultats i escoles, es proposa com a unitat d'anàlisi el volum d'estudiants de postgrau i títols propis.

Taula 3. *Activitat representada pel nombre d'unitats de referència. Dades 2012-2013*

Centre	Oferta de titulacions (2013-14)	PDI implicat en recerca i transferència (mitjana 2011-2012-2013)	Estudiants de màsters i postgraus propis (mitjana 2011-2012-2013)
Belles Arts	13,0	70,7	41,3
Biblioteconomia i Documentació	6,0	26,3	148,7
Biologia	24,0	298,3	314,7
Dret	18,5	170,7	872,0
Economia i Empresa	23,0	297,7	754,0
Farmàcia	18,0	241,3	155,3
Filologia	28,5	219,0	219,7
Filosofia	12,5	47,7	0,0
Física	14,0	194,3	0,0
Formació del Professorat	13,5	80,0	199,7
Geografia i Història	18,5	212,0	192,0
Geologia	8,0	91,3	101,0
Infermeria	6,0	15,7	701,0
Matemàtiques	5,0	79,7	0,0
Medicina	11,0	168,3	958,3
Odontologia	2,0	5,0	176,7
Pedagogia	12,0	135,3	147,3
Psicologia	16,0	136,7	471,0
Química	17,0	223,7	15,0
Total UB	266,5	2.713,7	5.467,7

Notes:

Oferta acadèmica del curs 2013-2014, a setembre de 2014. Inclou les titulacions de grau, màster universitari i programes de doctorat

PDI implicat en recerca i transferència, dades extretes el 6/6/14.

Estudiants de màsters i postgraus propis, a novembre. No estan inclosos els estudiants que es matriculen en IL3-UB ni en ICE.

D'altra banda, cal prendre en consideració que l'activitat també ve descrita pels resultats, l'homogeneïtzació dels quals es pot abordar en funció dels recursos que atrau cadascuna de les nostres missions (per evitar cicles d'activitat es proposa treballar amb la mitjana dels darrers anys). En el cas de la docència, vénen definits pels ingressos per matrícula oficial. Quant a la recerca i transferència, en què cal tenir present que els ingressos són finalistes, es determina pels ingressos obtinguts de les seves convocatòries. I, amb relació a l'entorn, es computa en atenció a altres ingressos provinents de convenis, lloguers i postgraus propis.

Taula 4. *Activitat representada pel volum d'ingressos. Dades mitjana 2011-2013*

	Ingressos matricula oficial mitjana 2011-2012-13	Ingressos recerca i transferència (€) mitjana 2011-12-13	Altres ingressos (€) mitjana 2012-13	Altres ingressos: lloguers i altres (€) mitjana 2012-13	Altres ingressos: ingressos màsters i postgraus propis (€) mitjana 2012-13
Belles Arts	1.928.187,24	111.142,35	57.722,55	11.157,55	46.565,00
Biblioteconomia i Documentació	520.521,25	133.030,83	68.786,26	26.148,76	42.637,50
Biologia	3.206.579,34	9.089.410,06	329.447,50	26.766,66	302.680,85
Dret	5.944.780,46	561.137,17	1.385.052,82	82.437,81	1.302.615,01
Economia i Empresa	8.295.071,02	2.853.029,91	2.054.247,44	235.864,71	1.818.382,73
Farmàcia	3.451.405,21	3.476.348,93	492.394,35	7.687,85	484.706,50
Filologia	2.452.538,06	1.150.831,39	235.580,45	111.706,95	123.873,50
Filosofia	889.437,67	429.025,98	28.866,37	28.866,37	0,00
Física	1.361.941,26	7.515.476,11	35.718,14	35.718,14	0,00
Formació del Professorat	2.518.311,52	238.390,64	295.346,16	12.223,47	283.122,69
Geografia i Història	3.126.832,45	2.764.181,07	243.944,02	48.569,02	195.375,00
Geologia	359.530,82	2.143.966,99	95.017,78	11.287,28	83.730,50
Infermeria	1.914.327,29	316.132,78	188.257,47	16.476,21	171.781,26
Matemàtiques	833.442,35	502.823,91	16.253,70	16.253,70	0,00
Medicina	2.624.143,04	18.464.317,07	1.668.176,90	72.749,22	1.595.427,68
Odontologia	711.943,51	49.671,33	167.237,40	15.875,71	151.361,69
Pedagogia	1.873.193,67	670.879,80	227.790,52	9.376,87	218.413,65
Psicologia	2.710.651,47	1.990.907,84	916.085,00	21.558,29	894.526,71
Química	2.016.109,83	4.339.578,21	84.032,90	84.032,90	0,00
Total UB	46.738.947,47	56.800.282,37	8.589.957,69	874.757,43	7.715.200,26

Notes:

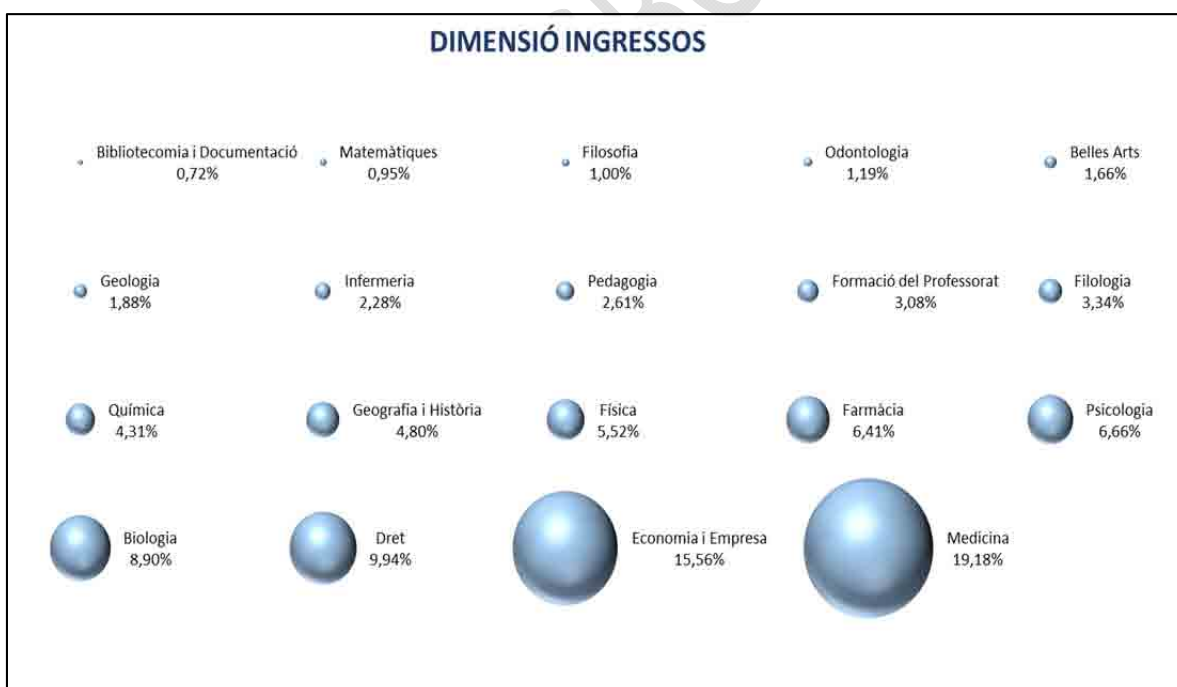
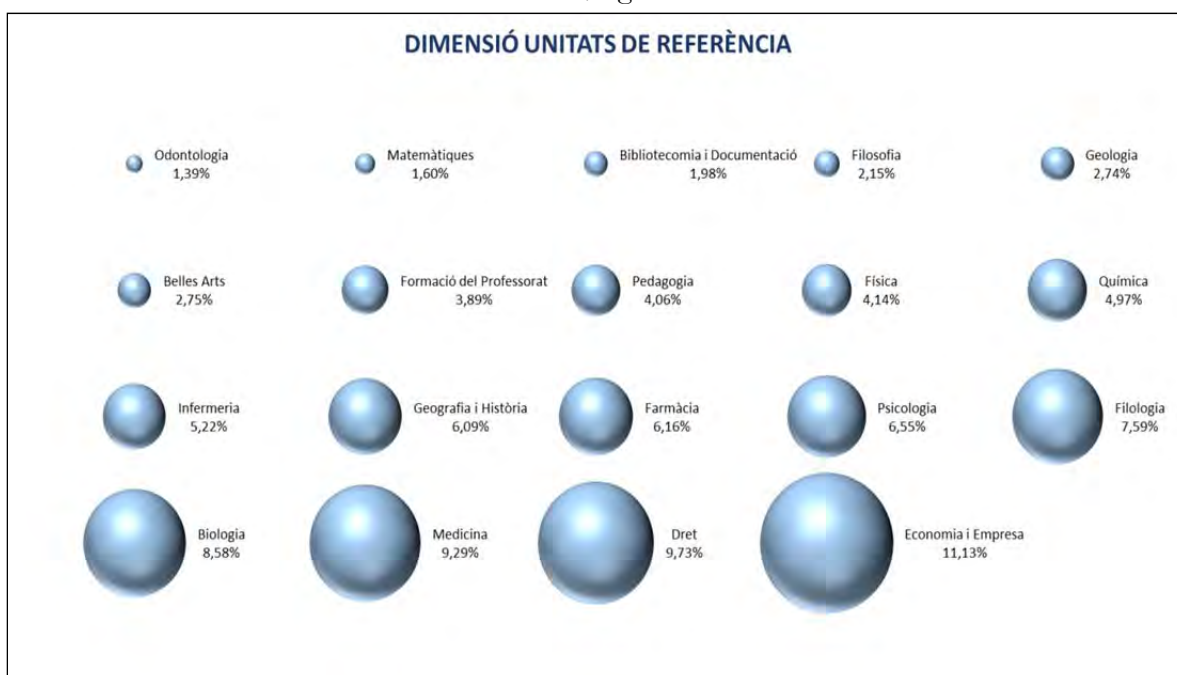
Ingressos matricula oficial, mitjana anys 2012 i 2013, a 31 de maig de 2012 i 2013 respectivament. Inclou els import de les taxes dels ensenyaments de cicle (homologats i propis), graus, màsters universitaris, tutories de tesis, complements de formació i reconeixement de crèdits. Només es consideren 2 anys perquè les dades 2011 de SICUB no són comparables.

Ingressos en recerca i transferència, mitjana 2011-2012-2013, dades extretes juny 2014. Estan inclosos els ingressos dels instituts, assignats a centres segons el departament de l'investigador UB. El total no inclou els imports no assignats a cap departament i que es consideren com a institucionals. Hi ha alguna variació respecte al primer esborrany per una doble comptabilització que es va fer i la inclusió de tots els instituts de recerca.

Altres ingressos. Inclou els ingressos per lloguers i altres i els ingressos per màsters i postgraus propis. Ingressos per lloguer i altres, mitjana 2012 i 2013, extretes de la liquidació 2012 i 2013. Taxes acadèmiques per màsters i postgraus propis, mitjana 2012 i 2013, a 31 de maig de 2012 i 2013 respectivament. Només es consideren 2 anys perquè les dades 2011 de SICUB no són comparables.

Cal assenyalar l'impacte diferent de cada ingrés, perquè si bé els ingressos de matrícula són principalment nets, perquè els costos variables que generen són marginals, els de recerca, com que són finalistes, no deixen marge per cobrir altres despeses, i no permeten finançar altres activitats universitàries. Finalment, els altres ingressos, en general, deixen un marge del 24% per cobrir les despeses indirectes i de funcionament.

Gràfic 2. *Comparativa de la dimensió per activitat universitària del centres.*
Dades 2011-2013, segons els casos



L'observació dels gràfics anteriors permet visualitzar, una vegada més, l'àmplia diferència de dimensió entre els centres més petits i els més grans, la qual cosa genera greuges, i no sempre afavoreix aconseguir una dotació de més bons serveis per als nostres estudiants, que és un dels objectius prioritaris de la reforma que ara es planteja (en l'àmbit de les estructures acadèmiques i administratives).

Una dispersió en la dimensió en què tots i cadascun dels centres actuals tenen les mateixes estructures de govern i una mínima infraestructura de gestió i de funcionament, quan certament no són sempre comparables (aquesta realitat és reconeguda expressament, per exemple, en el text de l'esmena núm. 6 consensuada pel PDI de la Facultat de Química). Aquesta situació, que representa una asimetria en tant que no tot és proporcional, no tan sols impedeix estructures totalment ajustades al funcionament, sinó que també genera duplicitats i problemes pràctics quan s'han d'introduir nous processos i activitats (quant a la necessitat d'afrontar la renovació de les actuals estructures que, amb freqüència, «frenen moltes coses» i «dificulten la gestió i la presa de decisions», es van manifestar, a la seva darrera sessió de 27 de gener de 2015, diferents membres de la Junta Consultiva). La replicació d'estructures genera importants duplicitats entre centres que gestionen ensenyaments, recerca i altres processos de naturalesa comuna.

De fet, si tenim en compte les conclusions del Seminari LERU, del 12 de gener de 2015, sobre «Organizational Structure of LERU Universities», els rectors o presidents de les diferents universitats europees (Strasbourg, Leuven, Paris-Saclay, Amsterdam, Leiden...) que van exposar els seus processos de reforma (sempre d'agrupació d'universitats, centres i/o departaments) van assenyalar la importància de la dimensió com a factor essencial, que ajuda a donar resposta a les diferents problemàtiques, en un context de recursos globals, de diversitat i competència en el finançament, de projecció de les unitats acadèmiques en els rànquings i les comparacions internacionals, d'interdisciplinarietat de la recerca i de necessitat de simplificar l'entramat i la dispersió de les estructures complexes

Aquesta mateixa realitat asimètrica també és constatable, de forma manifesta, quant als actuals departaments, a través de les variables que en descriuen la dimensió pel que fa a persones i activitats: personal docent i investigador, investigadors en formació, càrrega docent GR@D, hores PDA de recerca, ingressos per recerca i el percentatge de PDI avaluat favorablement en docència en el darrer quinquenni. La asimetria d'aquesta dispersió en la dimensió acadèmica, ordenada per rang de PDI del departament, es pot visualitzar en el gràfic següent (en què la dimensió departamental és objecte de càlcul a partir de la mitjana aritmètica del pes del departament en cadascuna de les sis darreres variables considerades en la taula 5):

Taula 5. Dimensió acadèmica dels departaments. Dades 2012-2013

Departament	PDI TC*	PDI TP	TOTAL PDI EJC ¹	Investigadors en formació ²	Hores GRAD ajustades ³	Hores PDA de Recerca	Import ingressos de recerca ^{4**}	% PDI avaluat favorablement en convocatòries d'avaluació docent ⁵
Àlgebra i Geometria	23	6	25,76	9	3.512,5	14.410	167.044,09	60,7%
Anatomia Patològica, Farmacologia i Microbiologia	15	30	15,48	28	5.002,5	11.890	703.928,35	30,8%
Antropologia Cultural i Història d'Amèrica i d'Àfrica	28	18	38,66	132	8.410,5	26.466	1.200.069,10	45,8%
Astronomia i Meteorologia	23	14	32,97	25	4.075,0	19.809	623.842,27	47,6%
Biblioteconomia i Documentació	31	21	35,80	37	8.300,1	19.250	133.030,83	47,1%
Biologia Animal	34	8	39,12	79	4.786,0	29.380	761.476,09	57,6%
Biologia Cel·lular	18	12	26,01	16	4.027,5	13.390	822.979,97	78,6%
Biologia Cel·lular, Immunologia i Neurociències	15	16	21,35	44	3.655,6	14.516	1.568.214,13	41,7%
Biologia Vegetal	27	24	40,43	38	6.098,7	21.610	1.031.008,75	64,0%
Bioquímica i Biologia Molecular (Biologia)	42	25	58,97	71	7.635,2	39.463	2.697.935,07	85,4%
Bioquímica i Biologia Molecular (Farmàcia)	16	15	23,66	24	3.988,0	13.958	281.023,95	82,4%
Ciència dels Materials i Enginyeria Metal·lúrgica	15	6	18,96	17	2.879,3	12.560	677.932,12	73,3%
Ciències Clíniques	26	109	27,20	91	23.026,5	20.434	3.397.381,32	19,2%
Ciències Fisiològiques I	21	16	23,06	39	6.725,8	17.280	1.088.450,62	68,4%
Ciències Fisiològiques II	19	11	21,72	49	5.901,6	16.553	1.365.254,42	64,7%
Cirurgia i Especialitats Quirúrgiques	6	71	15,78	45	8.370,0	4.580	984.321,18	20,0%
Comptabilitat	25	25	34,38	12	5.213,0	7.370	13.036,17	48,0%
Cristal·lografia, Mineralogia i Dipòsits Minerals	12	8	16,64	15	2.673,0	12.100	485.687,31	33,3%
Dibuix	22	16	28,32	79	6.564,0	7.133	34.301,64	36,0%
Didàctica de la Llengua i la Literatura	22	46	38,63	77	11.160,0	13.680	15.006,91	53,3%
Didàctica de l'Educació Visual i Plàstica	7	35	21,74	12	6.960,0	5.588	0,00	47,1%
Didàctica de les Ciències Experimentals i la Matemàtica	13	49	33,60	36	8.816,5	7.520	86.062,67	76,9%
Didàctica de les Ciències Socials	9	18	16,80	23	4.106,5	7.360	120.421,06	66,7%
Didàctica de l'Expressió Musical i Corporal	20	28	27,56	34	8.141,0	10.030	16.900,00	64,7%
Didàctica i Organització Educativa	36	53	57,92	89	15.183,5	29.600	385.320,70	80,6%
Disseny i Imatge	19	21	25,39	59	6.441,0	8.690	9.468,33	56,3%
Dret Administratiu i Dret Processal	27	34	35,37	32	8.404,4	21.689	75.019,56	50,0%
Dret Civil	25	18	30,36	26	6.124,5	18.709	44.433,33	66,7%
Dret Constitucional i Ciència Política	38	27	47,83	39	8.537,0	25.170	221.265,22	45,7%

Dret Financer i Tributari	14	13	16,89	16	2.695,0	6.090	19.596,58	46,7%
Dret i Economia Internacionals	23	17	28,99	27	5.608,4	17.932	55.019,19	76,2%
Dret Mercantil i Dret del Treball i de la Seguretat Social	31	33	41,80	21	8.781,4	10.646	54.806,29	39,3%
Dret Penal i Ciències Penals	11	23	18,22	26	3.825,0	8.740	76.776,00	50,0%
Ecologia	24	9	28,34	42	4.565,0	18.980	782.751,62	58,3%
Econometria, Estadística i Economia Espanyola	44	20	49,90	28	7.871,6	32.210	541.100,48	69,2%
Economia i Organització d'Empreses	38	83	61,86	61	14.499,3	23.755	498.720,61	66,7%
Economia Pública, Economia Política i Economia Espanyola	34	36	45,86	18	7.909,4	30.668	488.172,02	62,2%
Electrònica	35	26	42,76	73	7.140,0	34.660	3.678.898,23	68,8%
Enginyeria Química	24	21	34,26	26	6.297,5	18.330	272.283,43	84,0%
Escultura	20	10	23,88	67	5.820,0	10.730	31.614,43	68,4%
Estadística	19	7	21,39	6	4.316,0	11.640	33.590,15	75,0%
Estratigrafia, Paleontologia i Geociències Marines	18	9	22,60	35	3.695,8	18.831	696.840,89	78,9%
Estructura i Constituents de la Matèria	34	22	53,64	37	4.578,0	32.480	1.264.771,06	78,1%
Farmàcia i Tecnologia Farmacèutica	24	45	35,99	44	8.303,5	13.990	382.191,59	96,0%
Farmacologia i Química Terapèutica	41	15	45,51	51	7.769,5	34.770	919.519,05	76,2%
Filologia anglesa i Alemanya	36	32	49,72	59	12.249,8	27.050	166.943,00	58,6%
Filologia Catalana	38	21	46,91	45	10.080,0	26.750	227.679,72	60,0%
Filologia Grega	13	4	14,74	16	2.234,0	11.590	15.333,33	68,8%
Filologia Hispànica	39	41	54,43	81	13.829,5	25.744	30.134,17	61,8%
Filologia Llatina	19	5	22,64	19	3.368,0	13.377	246.295,01	55,6%
Filologia Romànica	34	28	49,01	53	10.500,3	23.180	140.172,17	50,0%
Filologia Semítica	13	10	17,92	22	3.981,3	10.560	84.533,33	62,5%
Filosofia Teorètica i Pràctica	13	5	14,38	63	2.998,0	8.540	30.663,61	28,6%
Física Aplicada i Òptica	20	6	23,12	21	4.253,8	18.142	194.125,73	85,0%
Física Fonamental	36	18	47,66	36	4.993,5	27.711	1.753.838,81	48,5%
Fisicoquímica	17	14	23,29	18	4.997,5	14.839	608.944,48	76,5%
Fisiologia (Farmàcia)	18	9	21,13	14	4.464,0	18.230	195.770,18	92,9%
Fisiologia i Immunologia	22	12	28,02	44	5.697,4	17.160	771.558,19	81,8%
Genètica	28	13	36,81	51	5.007,5	26.970	1.342.922,49	82,8%
Geodinàmica i Geofísica	20	7	22,54	38	4.122,0	15.760	871.351,19	63,6%
Geografia Física i Anàlisi Geogràfica Regional	17	15	24,56	85	4.361,0	16.420	202.814,70	61,1%
Geografia Humana	15	8	20,75	33	3.213,0	9.780	94.682,67	42,9%
Geoquímica, Petrologia i Prospecció Geològica	17	12	22,60	14	3.848,5	14.720	90.087,60	82,4%
Història Contemporània	27	7	31,07	75	5.229,8	19.560	86.780,87	40,0%
Història de la Filosofia, Estètica i Filosofia de la Cultura	20	9	25,60	93	3.503,0	10.370	27.115,95	45,0%
Història de l'Art	45	18	55,47	140	11.994,5	32.490	264.499,18	52,3%

Història del Dret, Dret Romà i Dret Eclesiàstic de l'Estat	19	10	23,39	4	3.319,9	6.570	14.221,00	52,4%
Història i Institucions Econòmiques	21	12	29,06	36	3.320,0	17.630	252.767,26	47,8%
Història Medieval, Paleografia i Diplomàtica	16	4	17,06	30	3.390,9	11.490	241.010,96	45,0%
Història Moderna	11	7	14,85	22	2.352,5	5.770	37.727,09	41,7%
Infermeria de Salut Pública, Salut Mental i Maternoinfantil	31	73	45,04	51	13.830,0	12.130	12.100,00	64,3%
Infermeria Fonamental i Medicoquirúrgica	37	116	65,06	14	20.640,0	9.590	154.733,00	56,0%
Lingüística General	20	13	26,92	29	4.934,0	17.220	239.740,66	65,0%
Lògica, Història i Filosofia de la Ciència	13	12	18,88	28	2.151,0	10.600	371.246,41	28,6%
Matemàtica Aplicada i Anàlisi	39	26	49,49	27	8.737,5	30.300	261.879,81	68,9%
Matemàtica Econòmica, Financera i Actuarial	47	8	49,60	11	6.920,0	24.720	62.096,38	81,8%
Medicina	32	100	30,89	151	15.570,0	26.850	6.695.480,97	34,5%
Mètodes d'Investigació i Diagnòstic en Educació	26	57	56,08	37	11.929,9	23.476	174.824,26	69,0%
Metodologia de les Ciències del Comportament	25	9	30,17	22	5.148,4	20.680	123.591,70	77,8%
Microbiologia	24	20	35,14	34	5.168,0	20.490	845.187,73	66,7%
Microbiologia i Parasitologia Sanitàries	19	20	26,67	18	5.458,2	12.560	53.026,93	66,7%
Nutrició i Bromatologia	23	20	33,20	32	5.477,0	22.160	684.678,05	91,3%
Obstetrícia i Ginecologia, Pediatria, Radiologia i Anatomia	22	70	27,97	62	11.670,0	14.330	585.987,09	45,8%
Odontostomatologia	5	161	56,88	35	29.880,0	100	49.671,33	33,3%
Patologia i Terapèutica Experimental	25	29	34,77	44	8.275,4	18.292	919.696,22	60,9%
Personalitat, Avaluació i Tractament Psicològic	22	35	35,25	61	6.456,0	15.770	428.957,43	60,9%
Pintura	32	33	44,21	62	10.463,0	17.680	35.757,95	66,7%
Podologia	18	31	26,96	1	9.360,0	2.810	149.299,78	46,7%
Política Econòmica i Estructura Econòmica Mundial	29	10	34,86	14	4.676,5	14.610	382.406,91	31,3%
Prehistòria, Història Antiga i Arqueologia	29	22	40,37	75	6.220,0	30.580	636.596,51	56,3%
Probabilitat, Lògica i Estadística	13	5	16,42	7	2.006,5	9.020	73.900,00	78,6%
Productes Naturals, Biologia Vegetal i Edafologia	26	14	36,12	27	4.131,5	18.170	351.194,71	53,8%
Psicologia Bàsica	22	20	32,93	35	4.578,0	18.761	1.038.705,05	65,0%
Psicologia Evolutiva i de l'Educació	26	41	45,49	41	10.550,5	20.424	297.801,76	66,7%
Psicologia Social	25	26	33,45	40	8.268,3	18.740	101.851,88	62,5%
Psiquiatria i Psicobiologia Clínica	19	25	25,86	69	7.380,0	17.852	805.990,12	64,7%
Química Analítica	32	12	40,60	48	8.181,0	28.757	413.167,43	86,8%
Química Física	40	13	48,18	30	8.536,4	35.850	900.516,41	70,3%
Química Inorgànica	29	22	41,30	28	7.873,1	25.040	824.212,62	78,1%
Química Orgànica	29	9	34,13	72	6.916,5	23.280	1.251.466,19	81,5%

Salut Pública	21	34	28,95	28	6.074,2	9.850	349.612,64	52,2%
Sociologia i Anàlisi de les Organitzacions	23	23	31,73	27	5.758,8	13.390	148.071,52	55,0%
Teoria Econòmica	42	19	53,03	19	8.236,7	19.670	268.266,21	60,4%
Teoria i Història de l'Educació	35	35	49,93	55	11.885,0	25.190	108.651,51	67,6%
Teoria Sociològica, Filosofia del Dret i Metodologia de les Ciències Socials	34	22	44,67	66	8.486,5	25.636	198.392,37	57,1%
Treball Social i Serveis Socials	23	30	30,36	12	10.272,0	9.300	2.083,33	64,3%
Total UB	2.599	2.711	3.549,5	4.379	757.804	1.888.921	56.800.282,37	62,1%

¹ EJC: Càlcul d'equivalència a jornada completa del PDI. El PDI a temps parcial computa per la proporció de la seva jornada.

² L'adscripció de l'investigador en formació al departament es fa a partir del departament al qual pertany el director de la tesi. El total no inclou 861 estudiants que tenen com a director de tesi un professor extern a la UB.

³ En els departaments en què la càrrega docent supera la força docent, s'ha ajustat el nombre d'hores al màxim de la força docent del departament.

⁴ Els ingressos de recerca inclouen els imports pels contractes FBG, l'activitat de recerca que consta a través de la fundació Josep Finestres i els instituts. El càlcul és la mitjana dels imports concedits en els anys 2011, 2012 i 2013.

⁵ PDI avaluat favorablement durant el darrer quinquenni (convocatòries 2008, 2009, 2010, 2011 i 2012) considerant només el professorat potencial en convocatòria ordinària.

* Inclou la dedicació C3 de places vinculades a l'àrea mèdica.

Una asimetria en la dimensió i activitat, desajustada de l'estructura i del funcionament, que està en els fonaments de les necessitats que es detecten, recollides en els objectius de la proposta de reforma:

- Més capacitat de tenir presència internacional i en les relacions amb l'entorn des de la visibilitat i projecció de la dimensió i l'eficàcia a les demandes socials
- Ampliació i millora dels serveis al professorat i als estudiants, d'acord amb les noves competències d'ocupació, d'internacionalització i socials
- Millor suport tècnic a les obligacions d'avaluació docent i de participació en els inputs de recerca
- Adaptació del suport administratiu als processos actuals de més internacionalització i intensitat de la docència i la recerca
- Construcció i consolidació d'una carrera acadèmica o professional dins d'una estructura interna que garanteixi l'activitat i la sostenibilitat dels recursos
- Enfortiment de la cooperació i implicació de la comunitat universitària en uns processos més transversals i flexibles
- Focalització del suport de la gestió en les activitats que són la nostra raó de ser: docència, recerca i transferència
- Millora de la qualificació acadèmica, professional i lingüística del PDI i el PAS
- Adaptació de l'organització als canvis, amb agilitat, a partir d'una gestió flexible i la possibilitat de mobilitat del personal
- Incorporació de l'avaluació de la qualitat en tots els nostres processos de gestió i actuació

IV. ANTECEDENTS I AVALUACIONS

Els darrers anys, la UB ha estat sotmesa a diferents avaluacions, internes o externes, amb un denominador comú pel que fa a les conclusions: la necessitat de reorganitzar les estructures (facultats i departaments) i de redissenyar l'organització administrativa. Aquesta conclusió, malgrat que amb una visió diferent, també és acceptada, per exemple, pel Dr. Xavier Pons, quan manifesta en el seu document que «cal fer un munt de coses... Entre aquest munt de coses que cal fer, també cal avançar en la simplificació de les estructures —no ho dubto—...»; també per la Secció Sindical de CCOO de la UB, que en el seu butlletí de juliol de 2014 manifesta expressament: «Val a dir que ni molt menys defensem la situació actual de la Universitat i que cal realitzar reformes (de fet la situació actual és generadora de grans injustícies i desequilibris)»; o pel Dr. Norbert Bilbeny, que en el document presentat afirma que «ningú no discuteix que ens hem de reformar»; i pel Dr. José Díez, que en el seu document diu: «Tot i acceptant que alguna reforma d'estructures és necessària...». En efecte, està present en gairebé totes les aportacions fetes al primer o al segon esborrany o a l'avantprojecte de la proposta de reforma de les estructures acadèmiques i administratives.

Entre aquestes avaluacions, que han coincidit en el temps amb significatius canvis normatius que han afectat el sistema universitari espanyol i català els últims anys (v. Llei orgànica 4/2007, de 12 d'abril, per la qual es modifica la Llei 6/2001, de 21 de desembre, d'universitats; l'Estatut bàsic de l'empleat públic, de 13 d'abril de 2007; l'Estatut de l'estudiant universitari, de 30 de desembre de 2010, i la Llei 14/2011 de la ciència, la tecnologia i la innovació), cal fer esment, a títol exemplificatiu, de les següents:

- **Programa electoral de la candidatura a rector encapçalada per Dídac Ramírez (novembre de 2012). Pàgines 96-98.** «L'anàlisi que es faci i la posició que s'adopti respecte a la governança fan plantejar a la vegada una reforma de l'Estatut de la UB més enllà d'actualitzar-lo amb les novetats normatives de rang superior. La forma de retiment de comptes, d'elecció dels càrrecs unipersonals, d'assignació de la responsabilitat a cada càrrec, de participació de la comunitat universitària en el funcionament de la UB, d'organització interna i d'altres aspectes de la Universitat. [...] El plantejament d'un possible canvi de govern de la Universitat ha de basar-se, en tot cas, en una argumentació que associï la proposta de canvi amb la resolució o la millora dels problemes existents.»

Proposta reforçada pel compromís de primeres accions de la «presentació d'una proposta d'un nou model organitzatiu que adapti l'estructura de la UB als processos que s'han anat incorporant».

- Anàlisi DAFO, de debilitats i amenaces, presentat en el Pla director 2009-2012. «Envelliment de la plantilla del PAS, manca d'especialització del PAS per respondre a les necessitats actuals, manca de perfils de PAS de gestió i promoció de la recerca, necessitat de dissenyar perfils especialitzats que permetin generar nous ingressos i la comptabilitat analítica en la presa de decisions, i necessitat d'un sistema d'organització més àgil i eficient dins del marc de l'actual increment de la competència entre universitats. D'altra banda, quant al disseny dels nous perfils professionals, dins de la gestió per processos cal prendre en consideració tant l'àmbit academicodocent i d'estudiants (relacions amb institucions i empreses, gestió de relacions internacionals, programació i plans d'estudis, gestió de la informació i gestió de la qualitat), com el de recerca i transferència de coneixement i tecnologia (coneixement i programació de programes, suport a la innovació, gestió de contractes i de projectes de recerca).»

- **Pla director UB 2013-2016. Línies mestres: modernització de la UB per millorar el funcionament intern amb una estructura més adaptada a les missions i funcions actuals; i impuls de la dimensió internacional en tots els àmbits acadèmics i científics, de portes endins i de portes enfora. Línies mestres que són continuïtat, respectivament, de les línies del Pla director UB 2009-2012 de modernització de l'organització, els processos i els sistemes de gestió (amb resultats com la implantació del SAP, l'aprovació de la primera RLT de PAS o la millora dels comptes de les fundacions del Grup UB), i de potenciació de la internacionalització (amb resultats com ara la incorporació de professorat estranger o la millora de la mobilitat).**

- Informe Bricall (març de 2000). Pàgines 395-398. «La universidad, al igual que otros muchos sectores de actividad, está sufriendo una importante transformación en su forma de organización tradicional. Su forma de organización actual se tiene que adaptar a las nuevas exigencias que el despliegue de sus funciones plantean; es decir, la universidad debe dirigir y administrar una organización de servicios: de educación, de investigación y otros orientados a la comunidad académica y a la propia sociedad de referencia de cada universidad. En esta dinámica cobran especial relevancia las cuestiones relativas a la estructura funcional de las universidades, a su organización en centros, departamentos, etc., y su relación de dicha estructura con los modos de gestión interna. El problema fundamental aquí consiste en el grado de rigidez o de flexibilidad de esas estructuras en el interior de cada universidad para hacer frente a los cambios del entorno.»

- Informe oral i escrit del comitè extern en el marc del procés d'avaluació institucional de l'Associació Europea d'Universitats (febrer de 2008). Pàgines 13, 20, 26 i 28. «Necessitat de disposar d'una organització més flexible i

adequada a la missió de la institució, amb capacitat d'adaptar-se ràpidament als canvis i les demandes socials. Necessitat de projecció i contacte internacional posant un fort èmfasi en la qualitat i la rendició de comptes. Aquesta racionalització s'ha de dur a terme amb estratègies clares, coherència acadèmica i una progressiva reubicació dels diferents components de la universitat dins dels seus àmbits científics, que n'eviti l'actual fragmentació estructural. En aquesta línia, l'estructura organitzativa, en desenvolupament continu, ha de ser, en tot moment, coherent amb l'articulació de les diferents funcions de la universitat i orientar-se a assolir la garantia de la qualitat de les activitats universitàries dins d'una efectiva organització estructural. L'actual disseny administratiu no és totalment satisfactori i caldria plantejar-se una opció més flexible en funció dels recursos existents.»

- **Pla Marc UB Horitzó 2020 (document de base proposat per la comissió del Pla UB Horitzó 2020 el mes de febrer de 2008). Pàgines 35-38 i 49.** «El segon aspecte que cal abordar per a la millora de la governabilitat és la simplificació d'estructures. No és difícil comprovar que la UB es troba entre les universitats més grans d'Europa. El seu model organitzatiu segueix el tradicional de centres i departaments. Els centres es corresponen amb les grans disciplines que en el passat donaven lloc a una única titulació. Els departaments es constitueixen, en general, per afinitats disciplinàries d'àrees de coneixement, i el seu condicionant essencial és que tinguin un nombre mínim de professorat. Prop del 50% dels departaments de la UB tenen professors d'una sola de les moltes àrees de coneixement definides a partir de la Llei de reforma universitària. En alguns dels campus de la UB hi ha departaments (o seccions departamentals) en centres diferents, situats a pocs metres de distància, que tenen professors de les mateixes àrees de coneixement i que no mostren cap mena d'especificitat. Les àrees de coneixement tenen profundes implicacions en el desenvolupament de la docència i la recerca, i poden arribar a actuar com a autèntiques barreres per a la interdisciplinarietat.

Tampoc no és difícil verificar que moltes de les millors universitats europees estan molt menys compartimentades que la UB, és a dir, tenen menys centres i departaments, els compartiments són més grans i flexibles. Els centres de nombroses universitats europees són l'equivalent a l'agrupació de diversos centres de la UB. Els departaments europeus es corresponen a vegades amb el que a la UB són els centres. La diferent grandària de les universitats podria explicar, en part, aquest fenomen però no ho explica tot. La multitud d'esquemes estructurals i organitzatius de les universitats europees no pot amagar l'existència d'una tendència força general a la simplificació de les estructures universitàries tradicionals. L'objectiu declarat de l'estructuració d'aquestes universitats és estimular la comunicació i l'intercanvi d'idees, i afavorir la generació de sinergies entre diferents disciplines que permetin abordar les qüestions científiques més rellevants i els problemes més urgents, que sovint desborden l'àmbit d'una sola disciplina. En definitiva, afavorir la tan lloada

interdisciplinarietat. A més, els potents departaments de moltes universitats europees tenen capacitat real de decisió i de maniobra; gestionen pressupostos i són avaluats en funció dels seus resultats. És a dir, responen a un model d'autonomia i rendició de comptes.

En concordança amb aquesta argumentació, **la UB hauria d'avançar els propers anys cap a la simplificació i redefinició de les estructures organitzatives.** El procés de simplificació de l'actual panorama de fragmentació en facultats i departaments, per crear noves estructures menys compartimentades, s'hauria de fer generant complicitats i sinergies, per tal de reduir el nombre total d'unitats. **Caldria qüestionar-se el sentit de mantenir separats alguns dels centres de la UB i procedir, si escau, a fusionar-los. Convindria també promoure la concentració de departaments (i seccions departamentals) afins en nous departaments estructurats al voltant de disciplines científiques àmplies i amb una important massa crítica.»**

- **Informe de la Comissió sobre la Governança de la UB (maig de 2012).** Pàgines 23 i 56. «S'han destacat com a problemes: els desequilibris interns de l'organització en centres i unitats que presenten diferències substantives i es regeixen, en general, de manera uniforme. Cal destacar el desequilibri de grandària i composició de les diverses unitats organitzatives i la dificultat de fer descendir normes, sistemes de funcionament o models de participació en unitats molt disparells. La diversitat en les dimensions representa una dificultat afegida per a les activitats entre centres i entre departaments, la qual cosa fa complicat establir models de treball interdisciplinaris en tots els àmbits. Els tipus de recursos que s'atribueixen als diferents centres o unitats no s'adeqüen suficientment a les seves necessitats. Es recomana agrupar centres i unitats.»
- **Informe de la Comissió sobre la Reforma de l'Estatut de la UB (maig de 2013).** Pàgina 10, recomanació segona. «L'Estatut ha d'apostar per un model de facultats que desenvolupin les seves competències de manera concurrent i diferenciada (no duplicada) amb els departaments. En una línia de modernització de la institució i en sintonia amb els models europeus del nostre entorn cultural i la política d'internacionalització de la UB, cal plantejar-se una reorganització o racionalització de les actuals unitats acadèmiques que inclogui una reducció possibilista i significativa —que no dràstica— de l'actual nombre de facultats i departaments de la Universitat. Aquesta racionalització hauria d'afrontar-se, en tot cas, al servei d'una nova estructura acadèmica, de recerca i administrativa de la institució, fent un seguiment de diversos criteris cumulatiu (massa crítica, afinitat d'àrees i titulacions, ubicació territorial). La creació, modificació, fusió i supressió de facultats i departaments ja es pot dur a terme segons l'actual redacció de l'Estatut de la UB.»

- **Informe de la comissió per a l'elaboració del Pla de viabilitat economicofinancera de la Universitat de Barcelona (desembre 2007).** Pàgines 11 a 14 i 22. «La Generalitat de Catalunya ha propiciat un canvi de model del sistema universitari català, al portar a terme un procés de descentralització territorial amb la creació d'altres universitats. Així, s'ha passat d'un model centralitzat a un model territorial més competitiu en la captació de nous estudiants. Aquest fet, juntament amb el canvi demogràfic de les últimes dècades, que ha ocasionat una disminució del nombre d'alumnes que accedeixen a la universitat, ha provocat una forta disminució del nombre d'estudiants i d'ingressos a la UB. Les titulacions que s'impartien històricament a la UB són les que han patit més la competència de les altres universitats de nova creació. La disminució d'alumnes i d'ingressos que això ha comportat no ha pogut anar acompanyada d'una disminució correlativa dels costos. Si deixem de banda els ensenyaments de ciències experimentals que de mitjana la matrícula i la subvenció només cobreixen el 59% de la despesa corrent, constatem que on la cobertura és més baixa és allà on també la davallada d'estudiants ha estat més accentuada. Davant d'aquesta realitat caldria afrontar un nou mapa de titulacions i que el model de finançament universitari assignés els recursos, principalment en funció d'incentius per activitats.»
- **Informe de la comissió per a l'estudi de la situació econòmica i financera de la Universitat de Barcelona (2006).** Pàgines 106 a 108. «Per la seva dimensió i la rigidesa dels factors (v. infraestructures), els canvis que han tingut lloc en la demografia en les darreres dècades, la davallada de la població en edat d'estudiar i la redistribució territorial en l'àrea metropolitana han incidit en la UB de manera més que proporcional a com han afectat universitats més petites i noves. En aquest context, pel que fa a la Universitat, cal establir una política que garanteixi l'eficiència i l'eficàcia tant en la docència i en la recerca com en la gestió mitjançant l'establiment d'incentius, reconeixements públics i destinació de recursos addicionals a unitats competitives. Igualment, com a marc de referència, la UB ha de mirar cap enfora i la internacionalització ha d'estar present en el conjunt de les seves actuacions en tots els àmbits. També es recomana racionalitzar i propiciar les economies d'escala en algunes despeses per mitjà de la reordenació territorial en campus.»
- **Estrategia Universidad 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015 (octubre de 2012).** Pàgines 39 i 40. «Hacia un nuevo paisaje: fusiones y CEI (campus de excelencia internacional).»
- **Llibre blanc de la universitat de Catalunya (juny de 2008).** Pàgines 138-139. «Estratègia 50: centralitzar funcions estratègiques i descentralitzar funcions operatives. Projecte 57: contractes programa interns.»

- Five-year evaluation of LERU: final report with recommendations (febrer de 2008). Pàgines 2, 4, 19-21. «Confirmen que en un marc global i competitiu de recerca, cal apostar per la cooperació i col·laboració interuniversitària. Per donar resposta a aquest repte, cal plantejar una nova forma d'organització dels centres universitaris que vagi orientada a afavorir la cooperació potencial en l'àmbit de la recerca apostant per estructures simplificades i flexibles.» (Traduït de l'original en anglès.)
- Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español (febrer de 2013). Pàgines 39 i 70. «Se recomienda evitar la duplicación innecesaria de centros y títulos, reorganizando, y en su caso suprimiendo, centros y departamentos si fuera conveniente.» «Se recomienda que las universidades reflexionen sobre su estructura de centros para abordar —como ya han hecho algunas de ellas— una reordenación de sus facultades, escuelas y departamentos, con el fin de racionalizar y maximizar el buen uso de los recursos existentes.»
- Informe de la ponència per a l'estudi de la governança del sistema universitari de Catalunya. La millora de la governança universitària a Catalunya. Reptes, propostes i estratègies (setembre de 2012). Pàgines 18 i 19. «Caldria plantejar-se l'organització interna de les universitats tenint en compte les recomanacions següents: *a)* promoure un model d'organització interna simple que faciliti el govern de la universitat, amb un nombre reduït d'estructures o unitats bàsiques on es duguin a terme les diferents missions de la universitat; *b)* el model ha de donar el paper central de l'estructura organitzativa interna a les facultats o centres, que són les unitats operatives on es duen a terme les activitats pròpies de la missió de la universitat. Si el nombre d'aquestes unitats fos massa elevat, es podrien crear àrees o campus temàtics o territorials que incloguessin diferents centres o facultats; *c)* aquestes estructures bàsiques haurien d'integrar les altres unitats, com ara els departaments, els grups de recerca i els instituts d'investigació propis de la universitat.»
- Informe de conclusions del projecte de millora de les secretaries d'estudiants i docència elaborat per la consultora Norman Broadbent (maig de 2011). «Necessitats: diferenciar l'atenció a l'estudiant de l'atenció al professorat, distingir els processos de grau dels processos de màster i doctorat, potenciar les àrees transversals, i millorar l'especialització professional del PAS, especialment en gestió i promoció de la recerca.»
- Carta Universia Río 2014. Claves estratégicas y propuestas para las universidades iberoamericanas. III Encuentro Internacional de Rectores Universia, Río de Janeiro (2014). Clave estratégica núm. 10: la adaptación a

nuevos esquemas de organización, gobierno y financiación. «Estos han de ser objetivos estratégicos para las universidades iberoamericanas, que han de disponer de una moderna estructura administrativa y organizativa, ágil, cualificada y responsable, con las más modernas técnicas de gestión y esquemas de dirección y administración, con eficaces sistemas de información para la toma de decisiones, y que incorpore procesos de mejora de los rendimientos de la actividad universitaria.»

Tots aquests informes i anàlisis conflueixen, com hem pogut constatar, en la necessitat de disposar d'una organització flexible i adequada a la missió de la institució; amb capacitat d'adaptar-se a les noves demandes socials i als marcs educatius, científics i legals de referència, a la conjuntura i als nous desafiaments. Es tracta d'una necessitat, sovint un requeriment, d'afrontar, amb criteris homologables internacionalment, una reorganització de les nostres actuals estructures i organització administrativa.

V. CONTEXT EUROPEU

El model proposat és coherent amb el resultat de molts dels millors centres universitaris europeus, que s'organitzen amb una estructura més simple i reduïda, sumant centres i departaments. De fet, **nombroses universitats europees configuren com a facultat l'equivalent a l'agrupació de diferents centres que actualment formen la nostra institució.** De la mateixa manera, **els departaments que són propis de gran part dels centres universitaris europeus corresponen, habitualment, a allò que a la UB, amb freqüència, tenim configurat com a facultat.**

Malgrat la pluralitat d'esquemes estructurals i organitzatius de les universitats europees (això es pot comprovar no tan sols en aquest projecte, sinó també en el document presentat pel Dr. Salicrú i en les diferents intervencions de ponents internacionals que han participat al Seminari LERU sobre «Organizational Structure of LERU Universities», celebrat a l'Aula Magna de l'Edifici Històric de la UB el 12 de gener de 2015), així com també la diferent realitat social i econòmica dins de la qual desenvolupen les seves missions, el cert és que aquest fet no pot amagar l'existència d'una **tendència generalitzada cap a la simplificació de les estructures universitàries tradicionals**, que es planteja, actualment, a través d'aliances entre diferents universitats (vg. la col·laboració entre la Universitat d'Amsterdam i la Universitat Lliure d'Amsterdam; entre la University of Leuven – KU Leuven i la KU Leuven Association; entre la Université Paris-Sud i la Université Paris-Saclay, i entre la Université Pierre et Marie Curie i la Sorbonne), i, en altres casos, mitjançant les fusions (vg. Universitat de Strasbourg i Universitat de Leiden).

Alguns exemples d'aquesta tendència poden concretar-se a Itàlia (vg. Universitat La Sapienza de Roma, que des de l'1 de novembre de 2010 té una estructura configurada per onze facultats i seixanta-sis departaments; Universitat de Milà, que des del 27 d'abril de 2012 està integrada per vuit facultats, dues escoles i trenta-un departaments); **Bèlgica** (vg. Universitat de Brussel·les, amb vuit facultats, i Universitat de Gant, amb onze facultats); **Dinamarca** (vg. Universitat de Copenhaguen, amb sis facultats, i Universitat d'Aarhus, amb quatre àrees acadèmiques i vint-i-dos departaments); a **Alemanya** (vg. Universitat de Freiburg, amb onze facultats; Universitat Humboldt de Berlín, amb nou facultats; Universitat de Heidelberg, amb dotze facultats, i Universitat de Bonn, amb set facultats); **França** (vg. Universitat de Nantes, amb onze unitats de formació i recerca (UFR): 6 facultats i 5 departaments; Universitat de Rennes, amb deu UFR i dues escoles; Universitat de Montpellier 1, amb set UFR, i Montpellier 2, amb dues UFR i dues escoles; Universitat de Toulouse, amb quatre UFR; Universitat de Lió, amb cinc UFR i quatre escoles; Universitat de Bordeus, amb quatre *collèges* i tres departaments de recerca); **Finlàndia** (vg. Universitat d'Hèlsinki, que té dotze facultats); **Països Baixos** (vg. Universitat d'Amsterdam, amb 7 facultats, Universitat de Leiden, amb 7 facultats, i Universitat d'Utrecht, amb set facultats); **Suècia** (vg. Universitat d'Estocolm, amb quatre facultats i setanta departaments, i

Universitat de Göteborg, amb nou facultats); **Irlanda** (vg. Universitat de Dublín, amb tres facultats i sis *colleges*, i Universitat de Limerick, amb quatre facultats); **Portugal** (vg. Universitat de Lisboa, amb onze facultats, i Universitat de Coïmbra, amb vuit facultats), i **Gran Bretanya**, on, més enllà de les especificitats estructurals que són pròpies de les universitats d'Oxford i Cambridge (que tenen grans similituds amb les universitats nord-americanes), hi ha alguns exemples en la línia de la simplificació d'estructures, com és el cas de la Universitat de Manchester, que s'estructura sobre quatre grans facultats o àmbits de coneixement.

Taula 6. Resum d'estructures d'algunes universitats europees

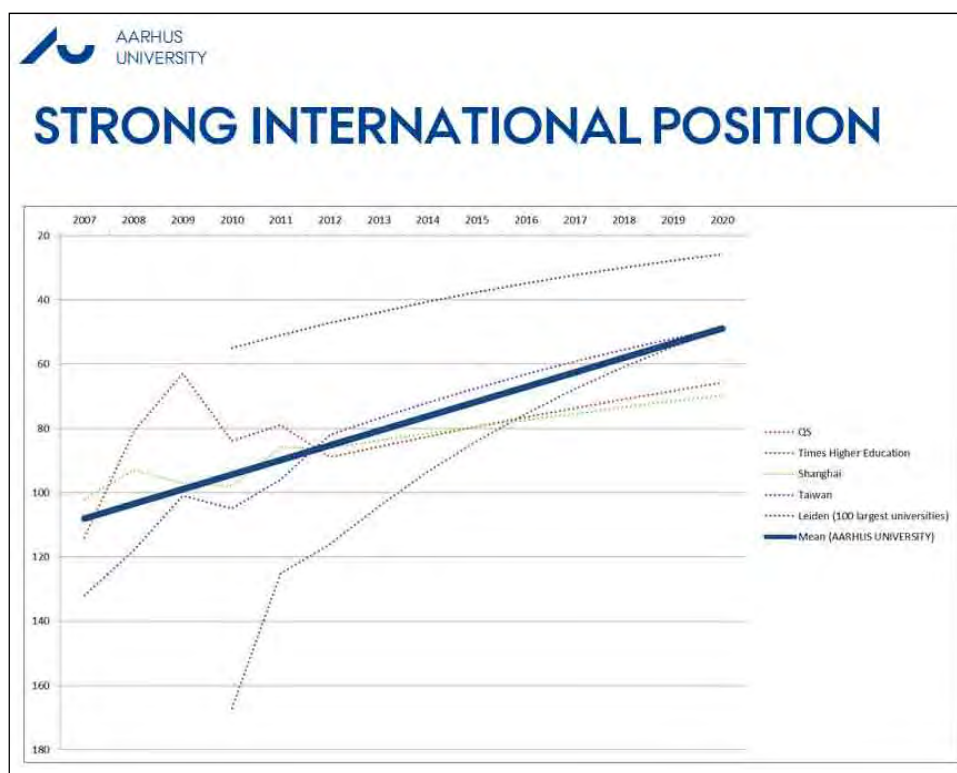
País	Universitat	Estructures	Total estudiants
	Universitat de Barcelona	17 facultats 1 escola universitària 106 departaments	56.567
Itàlia	Università La Sapienza di Roma	11 facultats, 63 departaments	128.963
	Università de Firenze	10 facultats, 24 departaments, 40 estructures de recerca	59.500
	Università degli Studi di Milano	8 facultats, 2 escoles, 31 departaments	65.121
Bèlgica	Université de Bruxelles	8 facultats	24.236
	KU Leuven	15 facultats, 50 departaments, 240 subdepartaments	41.255
	Universiteit de Gant	11 facultats	41.879
Dinamarca	Universitat de Copenhaguen	6 facultats	40.866
	Universitat Aarhus	4 àrees acadèmiques, 22 departaments	37.624
França	Universitat de Nantes	11 unitats de formació i de recerca (6 facultats i 5 departaments)	45.200
	Université de Rennes	10 unitats de formació i de recerca, 2 escoles	26.441
	Université de Montpellier I	7 unitats de formació i de recerca	26.442
	Université de Montpellier 2	2 unitats de formació i de recerca, 2 escoles	16.224
	Université de Toulouse	4 unitats de formació i de recerca	100.674
	Pierre & Marie Curie University	7 unitats de formació i de recerca, 1 escola politècnica universitària	33.000
	Université Paris-Sud	4 unitats de formació i recerca, 1 escola d'enginyeria	27.603
	University of Strasbourg	9 facultats	41.600
	Université de Lyon	5 unitats de formació i de recerca, 4 escoles	128.000
Université de Bordeaux	4 <i>colleges</i> i 3 departaments de recerca	50.000	
Finlàndia	Universitat de Hèlsinki	12 facultats	36.201
Països Baixos	Universitat d'Amsterdam	7 facultats	31.123
	Universiteit of Leiden	7 facultats	23.034
	Universitat d'Utrecht	7 facultats	30.152
Suècia	Stockholm University	4 facultats, 70 departaments	70.971
	Lund University	8 facultats	47.700
	Universitat de Götteborg	9 facultats	37.296
Irlanda	Universitat de Dublin	3 facultats, 6 <i>colleges</i>	16.646
	Universitat de Limerick	4 facultats	12.521
Portugal	Universitat de Lisboa	11 facultats	47.849
	Universitat de Coïmbra	8 facultats	22.952
Gran Bretanya	University of Manchester	4 àmbits de coneixement	38.430
	University of Cambridge	6 <i>schools</i>	18.899
	University of Oxford	38 <i>colleges</i> , 4 divisions	22.116
	Imperial College London	4 facultats	14.414

	University College London	10 facultats	28.859
	University of Edinburgh	3 colleges, 22 schools	32.868
Alemanya	University of Freiburg	11 facultats, 100 instituts i departaments	24.721
	University of Heidelberg	4 facultats	31.535
	Freie Universität Berlin	15 departaments i instituts	28.750
	Ludwig-Maximilians-Universität München	18 facultats	50.542
Suïssa	Université de Genève	10 facultats i instituts	16.200
	University of Zurich	7 facultats	25.715

Aquesta taula 6, que detalla l'estructura acadèmica de centres de les principals universitats europees, no té com a objectiu, en cap moment, analitzar la productivitat ni el posicionament al rànquing, sinó tan sols posar de manifest la comparativa del nombre d'estructures acadèmiques en el nostre entorn internacional més proper.

Arribats a aquest punt cal assenyalar, **amb dades objectives plasmades a la pràctica, que les universitats que han afrontat la reforma estructural els últims anys han consolidat i millorat, de manera exponencial, la seva posició al sistema universitari europeu i, a la vegada, han aconseguit incrementar el pressupost anual.** A tall d'exemple, la **Universitat d'Aarhus**, en els sis anys que fa de la reforma per concentrar i reduir a la meitat les seves facultats i departaments, ha millorat vint posicions de mitjana en els rànquings internacionals, amb una tendència que en els propers sis anys la col·locaria entre les cinquanta primeres universitats del món. **Si bé temporalment, el final de la reforma de la Universitat d'Aarhus coincideix amb un dèficit conjuntural de l'1% del seu pressupost 2012-2013 (generalitzable a la resta d'universitats daneses); el cert és que, segons les dades de l'Aarhus University Board Meeting (18-12-2013), aquestes pèrdues es deuen, per una banda, a l'incompliment del Govern danès en els recursos addicionals previstos per al 2012 i, per l'altra, a la paralització de l'increment (amb decreixement en termes reals) dels ingressos nacionals per recerca i de matrícula. El mateix Board Meeting no aconsella paralitzar la reforma, sinó complementar-la en una direcció que s'alinea, precisament, amb els objectius i l'impacte econòmic que recull la proposta de reforma de la UB que incorpora aquest projecte (impuls i suport a la internacionalització i potenciació de la recerca): «For this reason, efforts are being made to address this challenge, both by changing the attitudes of the researchers applying for external funding, and more specifically by improving the way in which applications for external funding are prepared».**

Gràfic 4. Evolució i projecció de la posició de la Universitat d'Aarhus 2007-2020.
Dades 2013



Es poden constatar uns resultats anàlegs de millora en rànquings i recursos en altres casos de reforma universitària, com així es pot verificar, per exemple, amb la unificació de 4 facultats d'Humanitats en una de sola en el curs 2007-2008 en la Universitat de Leiden, o de 3 universitats i 38 unitats acadèmiques en una sola universitat amb 9 facultats en el curs 2008-2009, en el cas de la Universitat de Strasbourg.

En el sistema universitari espanyol, aquesta tendència cap a la simplificació d'estructures (facultats i departaments) està sent objecte de ponderació en diferents universitats, com ara la **Universitat Pompeu Fabra de Barcelona**, en què el Consell de Govern ha aprovat, amb data 10 de desembre de 2014 i de manera expeditiva, per 32 vots a favor, cap en contra i només cinc abstencions, una reestructuració de les seves estructures actuals – facultats i departaments – amb l'objectiu de simplificar i agilitar la presa de decisions, evitar duplicitats, i obrir la porta a la reassignació de tasques de conformitat amb les noves peticions de l'entorn i les estratègies de futur de la institució, i en què s'ha apostat per la fusió dels actuals vuit centres (facultats) amb els vuit departaments i la consegüent configuració, com a noves estructures, de les anomenades UCAS, és a dir, vuit unitats de coordinació acadèmica; la **Universitat del País Basc**, en què el Consell de Govern ja ha aprovat, amb una majoria àmplia, la fusió sota un mateix nom i amb un únic equip directiu de diferents facultats i escoles actualment gestionades de forma independent, i la **Universitat Politècnica de Catalunya**, en què s'ha aprovat, amb data 16 de desembre de 2014 i sens perjudici dels ajustos de plantilla que ja ha dut a terme en els últims temps, la

configuració d'una nova estructura departamental fonamentada, sota la idea de la transversalitat, en l'agrupació per àmbits de coneixement, l'eliminació de l'actual dispersió i l'assoliment de la massa crítica suficient que exigeixen els grans projectes europeus de recerca, la qual durà a terme el Consell de Govern, que tan sols haurà d'informar el Claustre de l'evolució del procés en les seves reunions ordinàries); ja s'ha materialitzat de manera efectiva a la **Universitat de La Laguna**, on el Consell de Govern, amb data 26 de setembre de 2013, ha apostat per fusionar les seves actuals vint-i-tres facultats i reorganitzar-les en nou centres (Facultat d'Humanitats; Facultat de Ciències; Facultat d'Economia, Empresa i Turisme; Facultat de Ciències de la Salut; Facultat de Ciències Polítiques i Socials i de Ciències de la Informació; Facultat de Dret; Facultat d'Educació; Escola Tècnica Superior d'Enginyeria I, i Escola Tècnica Superior d'Enginyeria II); i, alhora, ha afrontat una reducció dels departaments, que a partir d'ara seran quaranta; **la Universitat d'Alcalá**, que amb data 2 d'octubre de 2012 s'ha dotat d'una estructura de nou facultats (Facultat de Biologia, Ciències Ambientals i Química; Facultat de Ciències Econòmiques, Empresariales i Turisme; Facultat de Dret; Facultat d'Educació; Facultat de Farmàcia; Facultat de Filosofia i Lletres; Facultat de Medicina i Ciències de la Salut; Escola d'Arquitectura, i Escola Politècnica Superior) i vint-i-tres departaments, cosa que representa una reducció del 50% tant pel que fa als antics centres com als antics departaments; **la Universitat d'Alacant**, amb l'orientació de fusionar les escoles universitàries en una única facultat, cosa que permet individualitzar set centres (Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales; Facultat de Ciències; Facultat de Ciències de la Salut; Facultat de Dret; Facultat d'Educació; Facultat de Filosofia i Lletres, i Escola Politècnica Superior); **la Universitat d'Oviedo**, que fa un temps va passar de vint-i-quatre centres a tretze i ja està immersa, actualment, en un nou procés de reforma i fusió de les actuals facultats i escoles (Facultat d'Economia i Empresa; Facultat de Formació del Professorat i Educació; Escola Politècnica d'Enginyeria; Facultat de Filosofia i Lletres; Facultat de Medicina i Ciències de la Salut; Facultat de Ciències; Escola d'Enginyeria Informàtica; Escola Professional de Medicina de l'Educació Física i l'Esport; Escola Superior de la Marina Civil; Escola Tècnica d'Enginyeria de Mines; Facultat de Comerç, Turisme i Ciències Socials Jovellanos; Facultat de Dret, i Facultat de Psicologia), i **la Universitat de Còrdova**, que fa poc ha agrupat els centres de Medicina i Infermeria.

VI. PROPOSTA D'ESTRUCTURES ACADÈMIQUES (MARC DE REFERÈNCIA)

VI.1. Necessitats i demandes

La reforma estructural de la Universitat de Barcelona, que abasta principalment les estructures acadèmiques de centres i departaments, ha d'impactar de manera directa en el seu millor funcionament i servei. La concepció d'aquest nou model parteix de les necessitats i demandes contrastades tant per les peticions internes com per les avaluacions externes (sintetitzades en l'apartat «Antecedents» d'aquesta memòria).

D'aquesta síntesi es destaquen les demandes següents a les quals la reforma dona resposta:

- a) Potenciar la dimensió internacional i fer un salt qualitatiu en la posició a escala mundial a partir de suports específics.
- b) Potenciar la relació docència-recerca i la interdisciplinarietat i transversalitat acadèmiques.
- c) Fomentar la projecció internacional i la visibilitat local.
- d) Millorar el suport tècnic al PDI tant en l'àmbit acadèmic com de recerca.
- e) Aconseguir i reconèixer l'especialització professional del PAS.
- f) Fer èmfasi en les competències d'ocupació i necessitat de pràctiques professionals dels estudiants per a una formació completa.
- g) Orientar les àrees transversals cap a una resposta àgil i eficaç als processos de suport a les facultats.
- h) Millorar la gestió i la administració de la Universitat i les seves estructures.

VI.2. Criteris

La proposta de reforma d'estructures acadèmiques parteix de l'aplicació d'una sèrie de criteris per constatar que l'asimetria, detectada en l'apartat «Situació actual», implica unes possibilitats de millora que, a la vegada, serviran per mobilitzar recursos, adaptar el funcionament i reduir duplicitats i deficiències, en resposta a les actuals demandes. Aquests criteris han de tenir present, per tant, l'activitat universitària a l'hora de valorar les facultats o centres. Es proposa treballar l'anàlisi o diagnòstic dels centres de la Universitat de Barcelona en funció dels criteris següents:

1. **Massa crítica.** Dimensió suficient per complir amb les funcions assignades amb eficàcia i que, a través de la generació d'economies d'escala i d'aglomeració, permeti dotar la Universitat d'una estructura sostenible i homologable en l'àmbit internacional, que afavoreixi el creixement i la qualitat del servei. La major globalització i dispersió dels recursos i del finançament, la necessitat d'una gestió pública que aprofiti les sinergies i simplifiqui l'administració, o la relació entre visibilitat i projecció amb la dimensió, fan que la massa crítica pugui arribar a ser un imant o un factor d'atracció i retenció del talent (en aquest sentit el Dr. Salicrú, en el seu document «Organització de la docència a les universitats capdavanteres», reconeix a la massa crítica el caràcter de «condició necessària per assegurar el futur»).

2. **Internacionalització.** Capacitat de relació i captació de recursos a escala supraestatal amb projecció global de la Universitat de Barcelona. Podem ser i hem de ser una universitat que atregui els millors estudiants d'aquí i d'altres països, i que visitin els millors acadèmics i investigadors del món, i fer possible, a més, que rebin una atenció de qualitat a través de la potenciació internacional del nostre PAS. Cal prendre en consideració que els propers vint anys la demanda d'educació superior creixerà exponencialment —de 99 milions d'estudiants a 414 milions l'any 2030— com a conseqüència de la mobilitat social en les economies emergents (vg. la Xina, el Brasil i l'Índia). En un terreny clau quant a la nostra millora i la captació de nous recursos, cal establir, necessàriament, relacions i aliances amb institucions d'altres països per tal de contribuir a donar respostes als grans problemes del nostre temps, que ens fan interdependents: desigualtat econòmica, sostenibilitat, seguretat alimentària i justícia social. Dins d'aquesta estratègia global de la Universitat de Barcelona també hem de tenir present la necessitat de «traslladar i fer visible fora el que fem». Entre d'altres accions (la pertinença a la LERU també ens ha de permetre una influència efectiva), la relativa a la creació i potenciació d'oficines acadèmiques internacionals (també conegudes com a «antenes») ha d'implicar, especialment si les nostres estructures acadèmiques i administratives són homologables a escala internacional, un avenç notable a l'hora d'ampliar el perímetre o l'abast d'actuació espacial i funcional internacional de la UB; incrementar la mobilitat per tal de proporcionar la màxima experiència internacional possible als nostres estudiants i, al mateix temps, atreure alumnat internacional; i incorporar la perspectiva internacional a l'operativa interna i externa de la institució. I tot això, a més, sense oblidar-nos de la consolidació de l'Espai Iberoamericà de Coneixement, on la UB està cridada a fer un paper capdavanter, o del lideratge que exercim en les relacions arabo-europees d'educació superior entre les associacions universitàries a través de les conferències AECHE.

3. **Afinitat.** Aquest criteri, que és complementari dels dos anteriors, té present la potencialitat de les economies d'aglomeració a partir de la proximitat científica i cultural entre centres i la coherència acadèmica de les respectives ofertes formatives.

La proximitat per àmbits de coneixement, ja prevista en el mateix Estatut i homologable a nivell europeu, marcarà, en un futur immediat, les avaluacions de centres i departaments i, a la vegada, ha de vincular-se amb la nostra responsabilitat social i rendiment de comptes. D'altra banda, la nostra coherència acadèmica, com a universitat generalista, ha de permetre, evitant duplicitats, mantenir i reforçar l'actual oferta oficial de graus i màsters, així com plantejar nous títols, reclamats per la societat, on es potenciïn els canals de coordinació acadèmica i docent, la qualitat formativa, la transversalitat i la interdisciplinarietat.

4. **Identitat i territorialitat.** Ponderació conjunta de la projecció social, els condicionaments socioeconòmics i de la ubicació física dels actuals centres, que matisi la sostenibilitat i viabilitat de la proposta de nova estructura acadèmica, tot respectant a través de la configuració de diferents unitats de formació i recerca (UFR) les actuals identitats que donen reputació a la institució.

A partir d'aquests quatre criteris aplicats als centres actuals de la UB, com que es tracta d'una anàlisi de la dimensió i el funcionament dins d'una única institució i, en cap cas, d'un estudi sobre el prestigi de les nostres estructures acadèmiques, es determina la proposta de reforma dels centres actuals. Uns criteris que es quantifiquen, segons la realitat de la Universitat de Barcelona, a partir de mesures relacionades amb cadascuna de les tres missions i els tres col·lectius universitaris. Per aquest motiu no sembla adient dur a terme una comparativa, centre per centre, amb rànquings i indicadors de productivitat d'altres universitats, perquè, d'una banda, no sempre responen al mateix volum d'estudiants, idèntica oferta acadèmica i, per descomptat, a iguals estructures de govern i gestió i perquè, de l'altra, no té gaire sentit, com ja s'ha avançat per mesurar la funcionalitat, sinó, en tot cas, per analitzar la qualitat i la posició als rànquings.

L'avaluació d'aquests criteris, en tant que no existeix un llindar universal de referència, ens ha portat a escollir el valor de bona avaluació amb el que generalment es treballa, que és un nivell de 7 sobre 10. Aplicat a variables, on el seu màxim o ideal no es pot determinar, s'ajusta aquest llindar del 70% a la mitjana de la Universitat.

VI.2.1. Massa crítica

La massa crítica planteja el dimensionament d'un centre perquè sigui operatiu en les missions universitàries i que a la vegada sigui capaç d'aprofitar les oportunitats de millora i creixement inherent a la generació de coneixement. Aquests dos vessants es mesuren a partir de l'eficàcia en les missions encomanades, la capacitat de millora i l'eficiència en aquests resultats.

Quant a l'eficàcia en les missions encomanades. L'eficàcia té a veure amb una resposta satisfactòria que, referida a les missions universitàries de docència, recerca i transferència, es pot mesurar a partir dels resultats qualitius de la seva activitat.

a) **Docència.** La seva eficàcia es pot mesurar d'una manera més imparcial amb la valoració i els resultats de l'alumnat, en tant que és el primer usuari i interessat a rebre una bona formació. Així doncs, es proposa com a mesura, per una banda, el valor de l'opinió general de l'alumnat sobre les assignatures impartides pel professorat de cada centre, tant en graus com en màsters oficials, segons la mitjana dels darrers tres anys, **tant en paper com en línia (aportació basada en les recomanacions fetes pel Dr. José Díez)**. I, per l'altra, el rendiment acadèmic dels estudiants, separats els de grau dels de màster, calculat en funció dels crèdits superats sobre els matriculats.

PROJECTE (ESBORRANY)

Taula 7. Satisfacció i rendiment global dels estudiants. Dades 2011-2013

Centre	Mitjana valoració global enquestes cicles (2008-10)	Mitjana valoració global enquestes grau (2011-13)	Rendiment acadèmic grau mitjà (2012-13)*	Mitjana valoració global enquestes màster (2011-13)	Rendiment acadèmic màster mitjà (2012-13)*
Belles Arts	7,07	6,78	91,58%	7,35	95,83%
Biblioteconomia i Documentació	7,47	6,94	83,43%	7,27	92,06%
Biologia	7,45	6,98	87,34%	7,72	95,98%
Dret	7,02	7,02	79,21%	7,48	91,30%
Economia i Empresa	7,88	6,59	72,90%	7,63	94,59%
Farmàcia	7,91	7,08	83,41%	7,22	97,49%
Filologia	6,97	7,23	78,30%	7,60	88,31%
Filosofia	7,13	7,66	70,31%	7,96	88,45%
Física	7,37	7,27	71,35%	7,99	92,37%
Formació del Professorat	6,73	7,01	94,11%	7,06	96,12%
Geografia i Història	6,87	7,15	79,63%	7,36	88,79%
Geologia	7,97	6,72	75,55%	7,57	96,91%
Infermeria	7,01	7,55	94,13%	8,45	98,72%
Matemàtiques	7,22	6,98	71,14%	7,36	92,99%
Medicina	7,17	7,50	93,72%	7,96	95,76%
Odontologia	7,72	7,05	94,42%	5,78	37,50%
Pedagogia	7,24	7,05	92,29%	7,67	94,12%
Psicologia	7,82	7,14	88,64%	7,76	94,81%
Química	7,36	7,05	77,45%	7,69	98,10%

* Dades segons el fitxer UNEIX elaborat el 16 de gener de 2014.

Si com a estàndard es fixa que una nota de notable o superior (7 sobre 10) és una qualificació reconeguda, els centres destacats en cursiva, haurien de millorar amb la reforma. Quan el valor està molt a prop del llindar s'ha assenyalat en negra.

b) **Recerca.** La seva eficàcia es pot mesurar pel resultat més representatiu, que és la producció científica associada al professorat de cada centre. Una producció que es mesura de tres maneres per tenir-ne presents totes les dimensions: en primer lloc, pel volum de publicacions (mitjana dels darrers tres anys per evitar l'existència de cicles), **tenint present les de major impacte (de primer quartil); en segon lloc, relativitzant per la jornada professoral (PDI EJC); i en tercer lloc, pel percentatge de PDI implicat en investigació.**

Taula 8. Producció científica del PDI*. Dades 2011-2013

CENTRE	MITJANA PRODUCCIÓ CIENTÍFICA D'ARTICLES I LLIBRES (2011-13)	MITJANA PRODUCCIÓ CIENTÍFICA D'ARTICLES I LLIBRES (2011-13) PER PDI EJC	MITJANA PRODUCCIÓ CIENTÍFICA D'ARTICLES ISI 1r QUARTIL O CARHUS A (2011-13)	MITJANA PRODUCCIÓ CIENTÍFICA D'ARTICLES ISI 1r QUARTIL O CARHUS A (2011-13) PER PDI EJC	PERCENTATGE PDI IMPLICAT EN RECERCA (2013)
Belles Arts	253,33	1,83	2,33	0,02	42,78%
Biblioteconomia i Documentació	78,67	1,98	2,67	0,07	34,55%
Biologia	811,67	2,56	348	1,10	82,02%
Dret	607,33	2,52	31,67	0,13	49,43%
Economia i Empresa	668,33	1,50	43,33	0,10	48,84%
Farmàcia	556,33	2,22	223	0,89	67,15%
Filologia	699,67	2,67	59,33	0,23	69,35%
Filosofia	161	2,48	17,67	0,27	51,39%
Física	581,67	2,85	371,33	1,82	76,17%
Formació del Professorat	187,67	0,94	11,33	0,06	26,59%
Geografia i Història	716,67	3,03	47,67	0,20	78,02%
Geologia	271,33	3,11	96,33	1,10	87,25%
Infermeria	121,67	0,88	3,33	0,02	8,47%
Matemàtiques	115	1,22	28	0,30	66,07%
Medicina	2.187,33	9,48	1.006,00	4,36	24,47%
Odontologia	77	1,06	11	0,15	1,52%
Pedagogia	410,33	2,40	16,33	0,10	49,45%
Psicologia	384,33	2,08	59,67	0,32	48,85%
Química	579	2,55	324	1,43	86,43%

* Producció científica, dades 2013 extretes a maig de 2014. Agregació per departaments a centres. Les dades de publicacions estan extretes del currículums dels Docents actius a la UB actualment i del GREC. La suma total pot incloure articles i llibres repetits en diferents departaments, ja que els autors poden pertànyer a diferents departaments. En Medicina, cal considerar l'alta presència de professorat mèdic associat i que gran part dels projectes de recerca es gestionen a través de l'DIBAPS i l'IDIBELL i no per la UB.

Un estàndard de comparació interna, que pot estimar-se a partir del 70% del pes o valor esperat si els centres fossin equiparables en la nota de les seves avaluacions i, per tant, sense demandes o necessitats diferents, suposa uns líndars de 350 publicacions/any i 100 de primer quartil; 1,74 publicacions per PDI EJC i 0,47 publicacions de primer quartil a l'any i per PDI EJC. En el percentatge de PDI implicat en recerca s'ha agafat un estàndard del 50%, atès que el total de la UB no arriba al 70%. Novament, s'assenyalen en cursiva els centres que estan per sota de l'estàndard, i en negreta els que superen per poc el líndar.

c) **Transferència.** La seva eficàcia es pot mesurar per les dues relacions amb l'entorn més notòries. Per una banda, els ingressos que atrau la transferència de coneixement i tecnologia gestionats per l'Oficina de Transferència dels Resultats de la Investigació (OTRI) de la

Universitat de Barcelona, la Fundació Bosch i Gimpera (FBG). I, per l'altra, la demanda dels titulats, mesurada per la seva inserció laboral segon el darrer estudi realitzat per l'AQU (enquesta AQU 2014 sobre percentatge de titulats ocupats). Quant als ingressos, se'n quantifica la doble dimensió absoluta i relativa al PDI que té aquesta missió en la seva jornada (PDI a temps complet), i, per evitar l'existència de cicles, es torna a treballar amb la mitjana dels darrers tres anys.

Taula 9. *Ingressos per transferència (contractes FBG) i inserció laboral. Dades 2011-2013*

Centre	Mitjana ingressos transferència (contractes FBG, 2011-13)	Mitjana ingressos transferència per PDI TC	Inserció laboral
Belles Arts	47.363,67	455,42	69,4%
Biblioteconomia i Documentació	91.753,33	2.698,63	83,2%
Biologia	1.325.546,33	5.616,72	77,5%
Dret	128.171,67	712,06	84,8%
Economia i Empresa	1.161.034,00	3.424,88	88,8%
Farmàcia	791.605,00	4.278,95	88,4%
Filologia	13.101,00	67,18	79,9%
Filosofia	0,00	0,00	58,1%
Física	450.878,67	3.026,03	81,9%
Formació del Professorat	28.705,33	254,03	86,3%
Geografia i Història	126.030,33	712,04	70,1%
Geologia	802.766,67	11.805,39	80,0%
Infermeria	0,00	0,00	89,4%
Matemàtiques	57.564,67	767,53	88,2%
Medicina	286.586,00	3.494,95	95,6%
Odontologia	0,00	0,00	97,2%
Pedagogia	119.750,00	1.088,64	86,8%
Psicologia	266.716,67	2.204,27	69,0%
Química	535.428,00	3.094,96	78,1%

Amb l'estàndard del 70% d'un pes equilibrat entre els centres, surt un llindar arrodonit de 230.000 euros anuals en termes absoluts i 1.600 euros/any per PDI a temps complet. Amb relació a la inserció laboral s'ha escollit un llindar del 70%. Novament, s'assenyalen en cursiva els centres per sota de l'estàndard, i en negreta els que superen per poc el llindar.

En conseqüència, segons el vessant de l'eficàcia, la massa crítica seria insuficient en els centres que surten en les missions per sota del llindar establert del 70%. Es marca amb una ics «X» quan s'està en la majoria d'indicadors de la component per sota del llindar i amb un guió «-» quan s'està en més d'un indicador per sota o en el llindar.

Taula 10. Mesura de l'eficàcia en les missions. Dades 2011-2013

Centre	Eficàcia docència	Eficàcia recerca	Eficàcia transferència
Belles Arts		X	X
Biblioteconomia i Documentació		X	
Biologia			
Dret		X	X
Economia i Empresa		X	
Farmàcia			
Filologia		-	X
Filosofia		X	X
Física			
Formació del Professorat	-	X	X
Geografia i Història		-	-
Geologia		-	
Infermeria		X	X
Matemàtiques	-	X	X
Medicina			
Odontologia	-	X	X
Pedagogia		X	X
Psicologia		X	
Química			

Per tant, una anàlisi breu dels indicadors d'eficàcia, mostra que en la recerca és on major èmfasi caldria fer i que la massa crítica tindria efecte positiu, tal i com es mesura l'eficàcia.

Quant a la capacitat de millora en les activitats universitàries. Aquesta capacitat és una opció innata a la generació de coneixement per l'acumulació d'aquest darrer intangible. Un coneixement present en les missions universitàries, tant en la formació, com en la recerca, com en la relació amb l'entorn. Aquesta capacitat es pot mesurar mitjançant l'avaluació de les unitats que impulsen la millora o el creixement de l'activitat universitària.

- a) **Docència.** La seva capacitat de millora està molt vinculada a la innovació docent, que es pot mesurar amb els grups d'innovació docent consolidats i els projectes vius d'innovació docent recerca (l'assignació dels grups i projectes s'ha realitzat en funció del Departament a on s'adscriuen i després el centre al que pertany el departament).

Taula 11. Grups consolidats i projectes vius d'innovació docent actius. Dades 2011-2013

Centre	Projectes d'innovació docent vius	Grups d'innovació docent consolidats (mitjana 2011-13)
Belles Arts	3	3,7
Biblioteconomia i Documentació	1	0,7
Biologia	2	3,7
Dret	3	3,3
Economia i Empresa	6	11,3
Farmàcia	9	8,7
Filologia	3	4,7
Filosofia	1	0,0
Física	0	3,3
Formació del Professorat	2	3,7
Geografia i Història	2	1,0
Geologia	1	1,3
Infermeria	0	1,7
Matemàtiques	1	1,0
Medicina	1	2,7
Odontologia	1	0,0
Pedagogia	5	5,3
Psicologia	4	7,3
Química	1	5,7

Aplicant l'estàndard de comparació interna dels llindar del 70%, haurien de tenir més d'1,7 en projectes vius i 2,5 en grups consolidats per centre. Novament, apareixen en cursiva els centres per sota del llindar.

- b) **Recerca.** La capacitat de millora investigadora es pot mesurar, de forma anàloga a la docència, a partir dels grups de recerca més actius, els consolidats, i els projectes internacionals de recerca concedits en els darrers tres anys, per evitar l'existència de cicles en la participació en les convocatòries competitives de recerca (l'assignació dels grups i projectes s'ha realitzat en funció del Departament a on s'adscriuen i després el centre al que pertany el departament).

Taula 12. Grups de recerca consolidats i projectes concedits de recerca i europeus.
Dades 2011-2013

Centre	Grups de recerca consolidats	Projectes de recerca i europeus (2011-13)
Belles Arts	3	10,3
Biblioteconomia i Documentació	2	5,7
Biologia	35	120,3
Dret	11	27,7
Economia i Empresa	16	65,7
Farmàcia	19	62,7
Filologia	21	52,7
Filosofia	6	14,3
Física	19	61,7
Formació del Professorat	5	14,3
Geografia i Història	30	49,3
Geologia	10	20,3
Infermeria	0	3,3
Matemàtiques	7	16,7
Medicina	14	58,7
Odontologia	0	0,0
Pedagogia	10	35,7
Psicologia	13	45,7
Química	22	57,3

Segons l'estàndard de referència, el llindar està en 9 grups consolidats de recerca i 26,6 projectes en els darrers tres anys. Novament, apareixen en cursiva els centres per sota del llindar, i en negreta els que estan a prop d'aquest llindar.

c) **Transferència.** Com que no hi ha una avaluació competitiva de la relació amb l'entorn, es pot mesurar aproximadament la capacitat de millora a partir del professorat implicat en labors de transferència. **Es consideren** les dues dimensions, absoluta i relativa (on no es computa el professorat associat perquè no té entre les seves funcions contractuals aquesta funció). Novament, per evitar l'existència de cicles en la participació, es treballa amb la mitjana dels darrers tres anys.

Taula 13. PDI en transferència i recerca no competitiva. Dades 2011-2013

Centre	Mitjana PDI 2011-13	Percentatge sobre PDI no associat
Belles Arts	46	41,4%
Biblioteconomia i Documentació	11,33	32,4%
Biologia	165	55,6%
Dret	66,33	30,9%
Economia i Empresa	217	54,0%
Farmàcia	168	73,7%
Filologia	25,67	11,1%
Filosofia	4,33	7,7%
Física	72	37,1%
Formació del Professorat	20	13,0%
Geografia i Història	54	24,8%
Geologia	64,67	79,8%
Infermeria	2	2,0%
Matemàtiques	14,67	16,7%
Medicina	170,33	64,8%
Odontologia	0,67	1,6%
Pedagogia	42,67	31,6%
Psicologia	44,33	28,6%
Química	128,33	60,8%

Tenint present l'estàndard d'establiment del llindar, es consideren les referències de 48 PDI implicat com el 70% de la mitjana de la UB, i una referència del 40% en PDI implicat en transferència perquè la mitjana de la UB està per sota del 70%. Novament, apareixen en cursiva els centres per sota del llindar, i en negreta els que estan a prop d'aquest llindar.

Com a conseqüència d'això, segons el vessant de capacitat de millora, es marca amb una ics «X» quan s'està en dues o més mesures per sota del llindar establert del 70%. Es marca amb un guió «-» quan s'està en menys de dos indicadors.

Taula 14. Mesura de la capacitat de millora en les missions. Dades 2011-2013

Centre	Capacitat de docència	Capacitat de recerca	Capacitat de transferència
Belles Arts		X	–
Biblioteconomia i Documentació	X	X	X
Biologia			
Dret			–
Economia i Empresa			
Farmàcia			
Filologia			X
Filosofia	X	X	X
Física	–		–
Formació del Professorat		X	X
Geografia i Història	–		X
Geologia	X	–	
Infermeria	X	X	X
Matemàtiques	X	X	X
Medicina			
Odontologia	X	X	X
Pedagogia			X
Psicologia			X
Química	–		

Es detecta que en les tres missions universitàries hi ha capacitat de millora si la massa crítica fomenta imitar els millors.

Quant a l'eficiència acadèmica i científica. Aquesta dimensió és recull a partir dels resultats per unitat productiva o de referència, separant entre docència, recerca i relació amb l'entorn o transferència.

- a) **Docència.** Les unitats docents de referència són el professorat i les titulacions. A causa dels amplis resultats d'aquesta missió, es proposa tenir present quatre indicadors d'eficiència. El primer, que té a veure amb la dimensió del grup docent, mesurat a partir de la ràtio estudiants per PDI, calculat en equivalents a temps complet (ETC), per ser els implicats en la funció docent. El segon, ponderat en funció dels estudiants per titulació, excloent-hi el doctorat. Al tercer, es mesura l'eficiència en l'activitat docent a partir del que es fa, com a hores GR@D per PDI ETC. I, finalment, es pren en consideració, l'eficiència en el suport administratiu com PDI ETC per PAS adscrit a un centre sense tasques de recerca.

Taula 15. Eficiència en docència, segons dimensió grup, hores impartides i suport.
Dades 2012-2013

Centre	Estudiant ETC / PDI ETC	Estudiant ETC /TITULACIÓ (no doctorat)	Hores GRA@D /PDI ETC	PDI ETC /PAS no recerca
Belles Arts	9,8	172,60	199,54	2,41
Biblioteconomia i Documentació	10,9	93,74	206,86	2,40
Biologia	8,3	150,24	157,03	3,32
Dret	22,1	316,52	167,35	3,45
Economia i Empresa	16,3	463,49	176,21	5,48
Farmàcia	9,6	222,71	189,04	3,34
Filologia	10,1	138,71	182,73	4,18
Filosofia	14,2	98,87	146,68	2,27
Física	5,2	85,18	190,19	3,42
Formació del Professorat	14,2	343,21	214,15	5,66
Geografia i Història	13,5	197,73	188,82	4,63
Geologia	4,6	61,34	171,16	1,70
Infermeria	9,4	342,86	223,56	7,20
Matemàtiques	7,3	163,35	136,71	2,93
Medicina	5,6	248,41	238,82	3,70
Odontologia	3,8	549,33	240,00	7,09
Pedagogia	12,9	239,66	219,60	5,62
Psicologia	11,2	218,61	181,28	6,90
Química	6,6	140,63	195,45	3,32

Sota l'estàndard d'estar per sobre del 70% de la mitjana de la UB, els llindars s'estableixen en 7,63 estudiants ETC per PDI ETC, 156 estudiants ETC per titulació, 168 hores GR@D per PDI ETC i 2,76 PDI ETC per PAS de no recerca. Novament, apareixen en cursiva els centres per sota del llindar, i en negreta els que estan a prop d'aquest llindar.

- b) **Recerca.** L'eficiència en recerca es pot mesurar, internament, per les hores PDA de recerca per PDI no associat (el PDI associat no té PDA de recerca), així com pels ingressos de recerca per professorat no associat (aportació derivada dels comentaris del Dr. Díez); i, externament, pels sexennis per PDI, igualment no associat (al PDI associat no se li reconeixen sexennis). Per evitar l'existència de cicles, es treballa amb la mitjana dels darrers tres anys.

Taula 16. *Eficiència en recerca, segons avaluació interna i externa. Dades 2011-13*

Centre	Sexennis per PDI no associat	Ingressos recerca per PDI no associat	Hores PDA recerca per PDI no associat
Belles Arts	0,68	1.001,28	392,04
Biblioteconomia i Documentació	0,71	3.800,88	542,10
Biologia	2,59	30.604,07	606,25
Dret	1,46	2.609,94	519,48
Economia i Empresa	0,72	7.097,09	481,96
Farmàcia	2,65	15.247,14	626,54
Filologia	1,89	4.981,95	610,59
Filosofia	1,98	7.661,18	500,54
Física	2,70	38.739,57	641,41
Formació del Professorat	0,56	1.547,99	233,98
Geografia i Història	2,09	12.679,730	642,95
Geologia	2,48	26.468,728	670,66
Infermeria	0,08	3.161,33	262,79
Matemàtiques	2,06	5.713,91	568,67
Medicina	2,22	70.206,53	1.150,09
Odontologia	1,32	1.211,50	200,71
Pedagogia	1,02	4.969,48	620,22
Psicologia	1,45	12.844,57	532,76
Química	3,10	20.566,72	641,03

En l'estàndard del 70% de la mitjana de la UB, els llindars s'estableixen en 1,25 sexennis, 9.990 euros d'ingressos de recerca i transferència anuals per PDI no associat i 400 hores PDA de recerca per PDI no associat. Novament, apareixen en cursiva els centres per sota del llindar, i en negreta els que estan a prop d'aquest llindar.

- c) **Transferència.** La relació amb l'entorn es pot mesurar, agregadament, per tots els ingressos que genera un centre (matrícula, projectes recerca i altres ingressos) per PDI implicat en les tres missions (el PDI de temps complet). Més particularment, si tenim present que les activitats de relació amb l'entorn més visibles dels centres són els màsters i postgraus propis, es pot mesurar l'eficiència a través dels estudiants d'aquest tipus d'ensenyament no reglat per PDI ETC.

Taula 17. Eficiència en transferència. Dades 2012-13

Centre	INGRESSOS PER PDI TC	ESTUDIANTS MÀSTERS I POSTGRAUS PROPI PER PDI ETC
Belles Arts	21.025,85	0,18
Biblioteconomia i Documentació	22.975,34	2,99
Biologia	54.288,23	0,96
Dret	46.044,83	3,69
Economia i Empresa	40.379,42	1,39
Farmàcia	41.845,35	0,50
Filologia	21.019,71	0,68
Filosofia	29.865,87	0,00
Física	60.370,52	0,00
Formació del Professorat	29.442,14	0,79
Geografia i Història	35.526,31	0,57
Geologia	38.209,22	1,07
Infermeria	29.940,65	2,89
Matemàtiques	19.251,28	0,00
Medicina	279.275,62	3,59
Odontologia	54.329,57	1,34
Pedagogia	26.841,00	0,23
Psicologia	47.839,61	2,41
Química	37.833,43	0,00

En l'estàndard del 70% de la mitjana de la UB, els llindars s'estableixen en 34.500 euros i 0,95 estudiants per PDI. Novament, apareixen en cursiva els centres per sota del llindar, i en negreta els que estan a prop d'aquest llindar.

Com a conseqüència d'això, segons el vessant d'eficiència, la massa crítica seria insuficient en els centres que surten en les missions per sota del llindar establert del 70%. Es marca amb una ics «X» quan s'està en dues o més mesures per sota del llindar i amb un guió «-» quan s'està en menys de dos indicadors.

Taula 18. *Mesura de l'eficiència en les missions. Dades 2011-2013*

Centre	Eficiència docència	Eficiència recerca	Eficiència transferència
Belles Arts	–	X	X
Biblioteconomia i Documentació	–	X	–
Biologia	–		
Dret	–	–	
Economia i Empresa		X	
Farmàcia			–
Filologia	–	–	X
Filosofia	X	–	X
Física	–		–
Formació del Professorat		X	X
Geografia i Història			–
Geologia	X		
Infermeria		X	–
Matemàtiques	–	–	X
Medicina	–		
Odontologia	–	X	
Pedagogia		X	X
Psicologia			
Química	–		–

La mesura de l'eficiència torna a mostrar l'àmbit de millora tant en recerca com en relació amb l'entorn.

En resum, en funció del criteri de massa crítica i els seus components, s'han anat assenyalant en cursiva els que no compleixen el criteri perquè tenen un valor molt inferior al llindar fixat del 70% de la mitjana o valor desitjable.

Taula 19. Resum de la mesura de massa crítica. Dades 2011-2013

Centre	Massa crítica								
	Eficàcia docència	Eficàcia recerca	Eficàcia transferència	Capacitat de docència	Capacitat de recerca	Capacitat de transferència	Eficiència docència	Eficiència recerca	Eficiència transferència
Belles Arts		X	X		X	-	-	X	X
Biblioteconomia i Documentació		X		X	X	X	-	X	-
Biologia							-		
Dret		X	X				-	-	
Economia i Empresa		X						X	
Farmàcia									-
Filologia		-	X			X	-	-	X
Filosofia		X	X	X	X	X	X	-	X
Física				-		-	-		-
Formació del Professorat	-	X	X		X	X		X	X
Geografia i Història		-	-	-		X			-
Geologia		-		X	-		X		
Infermeria		X	X	X	X	X		X	-
Matemàtiques	-	X	X	X	X	X	-	-	X
Medicina							-		
Odontologia	-	X	X	X	X	X	-	X	
Pedagogia		X	X			X		X	X
Psicologia		X				X			
Química				-			-		-

En resum, els centres amb la ics «X» estan per sota del llindar en dos o més indicadors de les diferents components del criteri de massa crítica i si només estan en un la marca és un guió «-». Els centres més petits en dimensió són, en general, els que en més casos no assoleixen l'estàndard fixat de massa crítica, si bé la dimensió proporcional no sempre és un retrat exacte, al cent per cent, de l'activitat d'un centre. No obstant això, sí que mostra indicis de millora i d'impacte en els objectius cercats amb la proposta de reforma d'estructures acadèmiques i administratives.

A la vista de la taula 19, destaquen els centres de Belles Arts, Biblioteconomia i Documentació, Filosofia, Formació del Professorat, Infermeria, Matemàtiques i Odontologia, en què la reforma d'estructures acadèmiques dels centres hauria d'afectar-los en major mesura respecte a la massa crítica per fomentar l'assoliment dels objectius amb què es planteja la reforma. En un segon terme, cal assenyalar que els centres de Filologia i Pedagogia també haurien de sortir reforçats de la reforma perquè mostren gairebé la meitat dels indicadors per sota de l'estàndard de comparació.

Finalment, cal mencionar que en el cas de les facultats de Formació del Professorat i de Pedagogia, com s'ha indicat en l'apartat «Situació actual», ja s'ha constituït la nova Facultat d'Educació a partir d'aquests dos centres.

VI.2.2. Internacionalització

La internacionalització és un dels estímuls de millora i creixement, gràcies als avenços tecnològics que apropen les distàncies, que empeny l'activitat universitària en dos vessants: la mobilitat i les relacions. **L'impuls de la internacionalització és una tasca irrenunciable que ha de projectar-se en una triple direcció i dimensió. En primer lloc, en la millora de la visibilitat i l'atractiu de la Universitat; en segon lloc, en l'enfortiment dels instruments i de la cultura de la internacionalització a la institució i les seves activitats, afavorint la participació en programes, xarxes i aliances internacionals; i, per últim, en l'explotació de les possibilitats d'atracció d'estudiants, investigadors, personal d'administració i serveis i professorat internacionals (Objectiu del Pla director de la UB 2013-2016, relatiu a la internacionalització del personal).**

Quant a la mobilitat. La mobilitat té a veure, d'una banda, amb l'intercanvi dinàmic d'estudiants a través dels diferents programes que en permeten el reconeixement i, de l'altra, amb l'atracció de personal estranger, fonamentalment professorat estable.

a) Mobilitat estudiantil. La internacionalització en els estudiants se centra fonamentalment en la possibilitat d'estudiar part dels estudis en un altre país. Aquesta mobilitat abasta tant els estudiants de la UB que fan un semestre o un curs acadèmic en un altre país, com els estudiants estrangers que cada curs acadèmic arriben a la UB amb programes d'intercanvi. Per evitar l'existència de cicles, s'agafen dades de tres cursos acadèmics. Així, es considera tant la mobilitat estudiantil, en termes absoluts i relatius, com els estudiants de nacionalitat estrangera matriculats de forma ordinària a la UB.

Taula 20. *Mobilitat i nacionalitat estudiantil. Dades 2011-2013*

Centre	Mobilitat en programes – estudiants UB (out) (2011-13)	Mobilitat en programes – estudiants estrangers (in) (2011-13)	Pes de la mobilitat sobre el total d'estudiants no màster	Estudiants de nacionalitat estrangera (cicles, graus, màster universitari, investigadors en formació) (2012-13)	Percentatge estudiants estrangers sobre estudiants ETC (2012-13)
Belles Arts	83	78,67	9,48%	353	19,29%
Biblioteconomia i Documentació	4	5,33	1,79%	32	6,24%
Biologia	155	95,67	10,29%	307	10,25%
Dret	67,67	138,33	3,10%	580	9,83%
Economia i Empresa	222,33	372,33	6,54%	996	12,91%
Farmàcia	88,67	74,67	6,54%	277	9,75%
Filologia	99	388,67	16,89%	502	17,02%
Filosofia	19,33	31,67	5,64%	195	19,64%
Física	19	17,67	3,33%	166	14,32%
Formació del Professorat	71,33	70,33	4,53%	179	4,92%
Geografia i Història	75	180,67	7,66%	486	13,59%
Geologia	3	6,33	2,10%	63	12,52%
Infermeria	4,33	21	1,42%	118	6,65%
Matemàtiques	10,33	35	4,79%	87	12,47%
Medicina	55,67	98,67	8,60%	413	14,21%
Odontologia	6,67	6,67	2,20%	88	14,93%
Pedagogia	37	37,33	2,72%	255	9,03%
Psicologia	65,33	96	7,05%	321	13,48%
Química	35	62	5,99%	170	9,95%

Seguint la mateixa manera d'establir l'estàndard d'avaluació que en el criteri de massa crítica, i treballant amb les dades de mitjana dels tres darrers anys, els estudiants en programes de mobilitat de la UB haurien de ser un mínim de 41; els estrangers, 67; la mobilitat global, superior al 4,4% cada curs acadèmic; els estudiants de nacionalitat estrangera, 206 i, en percentatge sobre el total, el 8,25%. Amb aquests criteris, es torna a ressaltar en groc els centres que queden per sota, i en negreta els que estan a prop del llindar.

b) **PDI internacional.** La mobilitat internacional també vol atraure talent, que és un objectiu estratègic en el cas del personal acadèmic (Objectiu 1 de l'eix d'internacionalització, cultura i relacions amb l'entorn, del Pla director de la UB 2013-2016). Una atracció que es pot mesurar a partir del PDI internacional i del PDI que s'ha

doctorat en altres universitat. Novament, per evitar l'existència de cicles es prenen en consideració els darrers tres anys.

Taula 21. PDI internacional. Dades 2011-2013

Centre	PDI de nacionalitat estrangera (2013)	Percentatge sobre PDI	PDI doctor per una universitat diferent a la UB (espanyola i estrangera) (2013)	Percentatge sobre PDI
Belles Arts	3,67	1,96%	10	5,35%
Biblioteconomia i Documentació	0	0,00%	5	9,09%
Biologia	16,33	4,45%	78	21,25%
Dret	6	1,71%	67	19,14%
Economia i Empresa	14,33	2,36%	116	19,14%
Farmàcia	6,67	1,94%	48	13,95%
Filologia	21	6,50%	64	19,81%
Filosofia	8,33	11,57%	21	29,17%
Física	25,67	10,92%	71	30,21%
Formació del Professorat	12,33	3,73%	23	6,95%
Geografia i Història	12,33	4,52%	71	26,01%
Geologia	1	0,98%	23	22,55%
Infermeria	0,67	0,22%	16	5,21%
Matemàtiques	8,67	7,74%	47	41,96%
Medicina	6	0,91%	143	21,73%
Odontologia	4,33	2,20%	13	6,60%
Pedagogia	6,33	2,34%	18	6,64%
Psicologia	10,33	3,94%	37	14,12%
Química	13,67	5,30%	40	15,50%

Els llindars del 70% de la mitjana de la UB són respectivament segons l'ordre de les columnes: 6,55 professors estrangers, 2,34%, 33,56 professors doctors per altra universitat i 12%. Amb aquests criteris, es torna a ressaltar en cursiva els centres que queden per sota, i en negreta els que estan a prop del llindar.

Com a conseqüència d'això, segons el vessant de mobilitat i nacionalitat internacional, el criteri d'internacionalització per sota del mínim correspon als centres assenyalats amb una ics «X», que indica que en tres o més indicadors de cada component estan per sota del llindar i amb un guió «→» quan s'està en menys de tres indicadors.

Taula 22. Mesura de la mobilitat internacional. Dades 2011-2013

Centre	Estudiantil	PDI
Belles Arts		X
Biblioteconomia i Documentació	X	X
Biologia		
Dret	–	–
Economia i Empresa		
Farmàcia		–
Filologia		
Filosofia	X	–
Física	X	
Formació del Professorat	–	–
Geografia i Història		
Geologia	X	X
Infermeria	X	X
Matemàtiques	X	
Medicina		–
Odontologia	X	X
Pedagogia	X	X
Psicologia		
Química	X	

Si tenim només present les dades relatives, els centres on la internacionalització requereix un esforç més gran pel que fa a la mobilitat són Biblioteconomia, Infermeria, Odontologia, Geologia i els dos centres integrants de la Facultat d'Educació.

Quant a les relacions internacionals. Les relacions internacionals més característiques són les de recerca, perquè les docents són les que predominen en la mobilitat estudiantil principalment. Aquesta relació es pot mirar des del punt de vista de l'*input* i de l'*output*.

a) **Projectes internacionals.** L'*input* de recerca que, des d'un punt de vista internacional, pot mesurar millor les relacions són els grans projectes internacionals, tant els europeus com els d'altres convocatòries. Com que les convocatòries acostumen a variar els imports, la participació i la selecció anual, per evitar l'existència de cicles, es mesura a partir de la mitjana dels darrers tres anys.

Taula 23. Projectes internacionals concedits (europeus, ERC i programes internacionals de recerca). Dades 2011-2013

Centre	2011	2012	2013	Mitjana 3 anys
Belles Arts	1	1	0	0,67
Biblioteconomia i Documentació	0	0	0	0,00
Biologia	15	9	14	12,67
Dret	1	2	2	1,67
Economia i Empresa	7	4	7	6,00
Farmàcia	3	5	4	4,00
Filologia	1	2	2	1,67
Filosofia	0	1	0	0,33
Física	13	12	14	13,00
Formació del Professorat	3	0	1	1,33
Geografia i Història	6	1	4	3,67
Geologia	5	1	3	3,00
Infermeria	0	0	0	0,00
Matemàtiques	0	0	0	0,00
Medicina	4	4	3	3,67
Odontologia	0	0	0	0,00
Pedagogia	6	2	7	5,00
Psicologia	2	3	10	5,00
Química	5	7	8	6,67

El llindar del 70% correspon a 2,5 projectes internacionals per any.

b) **Coautoria internacional.** L'*output* habitual de la recerca són les publicacions, i la seva internacionalització es basa en els articles d'impacte (*Web of Science*, WoS) amb coautors d'altres països, quantificat per la mitjana de països representats, el volum d'articles d'impacte en WoS i el relatiu al personal implicat en la publicació activa de la recerca que és el PDI a temps complet i els investigadors en formació. Per evitar l'existència de cicles en la publicació, es treballa amb dades de tres anys.

Taula 24. Mitjana de països dels autors en els documents assignats a la UB de Web of Science, articles publicats i articles publicats per PDI a temps complet i investigadors en formació. Dades 2011-2013

Centre	Mitjana de territoris en autoria articles WoS 2011-2013	Articles en WoS 2011-2013	Articles en WoS per PDI TC i Investigadors en formació
Belles Arts	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>0,01</i>
Biblioteconomia i Documentació	<i>1,09</i>	<i>32</i>	<i>0,41</i>
Biologia	1,93	1.173	1,42
Dret	<i>1,62</i>	<i>16</i>	<i>0,04</i>
Economia i Empresa	<i>1,32</i>	<i>287</i>	<i>0,45</i>
Farmàcia	<i>1,58</i>	852	1,48
Filologia	<i>1,32</i>	<i>38</i>	<i>0,07</i>
Filosofia	<i>1,61</i>	<i>28</i>	<i>0,11</i>
Física	4,77	1.015	2,74
Formació del Professorat	<i>1,33</i>	<i>30</i>	<i>0,09</i>
Geografia i Història	1,82	<i>83</i>	<i>0,11</i>
Geologia	2,02	336	1,66
Infermeria	<i>1,08</i>	<i>38</i>	<i>0,26</i>
Matemàtiques	<i>1,49</i>	<i>175</i>	1,47
Medicina	2,38	2.122	2,12
Odontologia	<i>1,37</i>	<i>130</i>	2,28
Pedagogia	<i>1,14</i>	<i>29</i>	<i>0,10</i>
Psicologia	<i>1,6</i>	372	1,17
Química	1,72	1.189	2,50

El llindar del 70% correspon a 1,63 en territoris diferents entre els autors que signen els articles, 293 els articles i 0,72 articles per PDI a temps complet i investigador en formació en coautoria. En cursiva i en groc s'assenyalen els centres que queden per sota del llindar.

En resum, segons la component de relacions internacionals, el criteri d'internacionalització està per sota del llindar establert en els centres assenyalats amb una ic «X», que indica que com a mínim en dos indicadors, quan n'hi ha dos o més, cada component està per sota del llindar i amb un guió «→» quan s'està en menys de dos indicadors, si se n'han considerat dos o més.

Taula 25. Mesura de les relacions internacionals. Dades 2011-2013

Centre	Projectes	Coautoria
Belles Arts	X	X
Biblioteconomia i Documentació	X	X
Biologia		
Dret	X	X
Economia i Empresa		X
Farmàcia		–
Filologia	X	X
Filosofia	X	X
Física		
Formació del Professorat	X	X
Geografia i Història		X
Geologia		
Infermeria	X	X
Matemàtiques	X	X
Medicina		
Odontologia	X	X
Pedagogia		X
Psicologia		–
Química		

En resum, quant al criteri internacional i a la vista de la taula 26, de síntesi de l'avaluació, destaquen els centres de Belles Arts, Biblioteconomia i Documentació, Dret (en aquest cas concret, però, cal tenir en compte els efectes negatius que deriven de la diversitat de sistemes jurídics que són propis dels diferents Estats), Filosofia, Formació del Professorat, Infermeria, Matemàtiques, Odontologia i Pedagogia, en els quals la reforma d'estructures acadèmiques dels centres hauria d'afectar-los més per fomentar l'assoliment dels objectius amb què es planteja la reforma. En un segon nivell, els centres de Filologia i Geologia mostren prop de la meitat dels indicadors d'internacionalització per sota del llindar de referència. Si bé, en el cas que l'anàlisi se centri en les dades relatives per PDI o percentatge estudiantil, els centres més petits no mostren, en general, uns valors relatius per sota de l'estàndard de la UB pel que fa a la seva activitat internacional; el cert és que aquesta bona productivitat no requereix una dispersió que esmicoli els recursos disponibles i que, a més, no permeti un servei d'internacionalització més potent, amb possibilitat de ser especialitzat i millor dotat, per aplicació de les economies d'escala.

Taula 26. Resum de la mesura d'internacionalització. Dades 2011-2013

Internacionalització				
Centres	Mobilitat Estudiantil	PDI internacional	Projectes internacionals	Coautoría
Belles Arts		X	X	X
Biblioteconomia i Documentació	X	X	X	X
Biologia				
Dret	–	–	X	X
Economia i Empresa				X
Farmàcia		–		–
Filologia			X	X
Filosofia	X	–	X	X
Física	X			
Formació del Professorat	–	–	X	X
Geografia i Història				X
Geologia	X	X		
Infermeria	X	X	X	X
Matemàtiques	X		X	X
Medicina		–		
Odontologia	X	X	X	X
Pedagogia	X	X		X
Psicologia				–
Química	X			

VI.2.3. Afinitat

L'afinitat és un criteri complementari als anteriors perquè no delimita un llindar o estàndard mínim o ideal, sinó que ajuda a la concreció o elecció entre diferents alternatives d'agrupació. Així, tenint present que la reforma ha de ser una proposta de canvi segons els criteris de massa crítica i internacionalització, l'afinitat matisaria les opcions més desitjables de nous centres. Aquesta afinitat pot ser científica i acadèmica.

a) **Afinitat científica.** Es pot mesurar a partir de les publicacions en què intervenen diversos autors, les que contenen una coautoría entre centres diferents. Per evitar l'existència de cicles, s'han agafat les dades acumulades per tres anys.

Taula 27. Publicacions en col·laboració entre investigadors adscrits a centres de la UB.

Dades 2011-2013

	Belles Arts	Biblioteconomia i Documentació	Biologia	Dret	Economia i Empresa	Farmàcia	Filologia	Filosofia	Física	Formació del Professorat	Geografia i Història	Geologia	Infermeria	Matemàtiques	Medicina	Odontologia	Pedagogia	Psicologia	Química	TOTAL COAUTORIES	TOTAL PUBLICACIONS	% COAUTORIES SOBRE TOTAL PUBLICACIONS
Belles Arts			1									1					7			9	375	2,40%
Biblioteconomia i Documentació					2			1		4							2	6		15	191	7,85%
Biologia	1					52			2	2		13	1		58	2	2	2	39	174	2.132	8,16%
Dret					8										2					10	948	1,05%
Economia i Empresa		2		8		1			1	6	3		5		1		2	3		32	1.150	2,78%
Farmàcia			52		1				2		1	6	1		86		4		26	179	1.537	11,65%
Filologia										2	1						1	1		6	992	0,60%
Filosofia		1													1					2	280	0,71%
Física			2		1	2					1				1				42	49	1.644	2,98%
Formació del Professorat		4	2		6		2										10	19		45	496	9,07%
Geografia i Història					3	1	1		1			2			1					9	924	0,97%
Geologia	1		13			6					2								23	45	652	6,90%
Infermeria			1		5	1									18	4		2		31	253	12,25%
Matemàtiques							1	1		2										4	283	1,41%
Medicina			58	2	1	86			1		1		18			49		20	12	248	5.421	4,57%
Odontologia			2										4		49					55	272	20,22%
Pedagogia	7	2	2		2	4	1			10										28	607	4,61%
Psicologia		6	2		3		1			19			2		20					53	921	5,75%
Química			39			26			42			23			12					142	1.643	8,64%

S'observa que els centres que més coautories tenen són els de ciències, els de l'educació i els de salut. I en els altres àmbits científics els resultats queden més dispersos.

- c) **Afinitat acadèmica.** Si es parteix del fet que les relacions acadèmiques intercentres, que suposen una col·laboració científicoacadèmica més intensa, responen a un programa de doctorat i, per tant, a l'afinitat i aproximació entre línies docent i de recerca, una mesura de l'afinitat acadèmica pot venir donada pels

programes de doctorat interfacultatius o interuniversitaris en què participen els investigadors d'un centre.

Taula 28. *Nombre de programes de doctorat interfacultatius o interuniversitaris en els que hi participen els investigadors d'un centre. Dades 2013*

Centre	Programes interfacultatius o interuniversitaris
Belles Arts	4
Biblioteconomia i Documentació	2
Biologia	14
Dret	6
Economia i Empresa	8
Farmàcia	14
Filologia	4
Filosofia	8
Física	5
Formació del Professorat	4
Geografia i Història	6
Geologia	3
Infermeria	2
Matemàtiques	4
Medicina	13
Odontologia	1
Pedagogia	4
Psicologia	12
Química	10

S'observa, en general, que les facultats de major dimensió són les que participen en un nombre de programes interfacultatius o interuniversitaris de doctorat més alt.

En resum, per tal d'aplicar el criteri d'afinitat, cal partir de les conclusions a les quals s'arriba en consideració als criteris anteriorment analitzats (massa crítica i internacionalització), atès que és complementari. Així, dels dos criteris anteriors es desprèn que la reforma de les estructures acadèmiques hauria de tenir present el baix nivell detectat en la dimensió i la internacionalització dels centres de Belles Arts, Biblioteconomia i Documentació, Filosofia, Formació del Professorat, Infermeria, Matemàtiques, Odontologia i Pedagogia, i, en un segon nivell, en els de Filologia i Geologia.

Amb relació a aquests centres, segons les mesures d'afinitat:

- **Formació del Professorat i Pedagogia ratifiquen una afinitat ja plasmada a la constitució de la nova Facultat d'Educació.**
- **Odontologia i Infermeria haurien d'ajuntar-se en un àmbit de salut en què Medicina pot fer de paraigües per arribar a complir tots els requisits.**
- **Matemàtiques, malgrat les poques afinitats, sembla que és més propera a la Facultat de Física, la qual també presenta afinitats baixes dins dels estàndards de ciències. Química, per la seva banda, presenta una alta afinitat amb Física, amb la qual comparteix actualment administració i edifici. Química, tot i tenir la massa crítica suficient, en funció de l'afinitat científica, la coordinació administrativa actual i la col·laboració docent i acadèmica amb les Enginyeries, reforçaria la facultat anomenada de Ciències i Enginyeria.**
- **Filosofia també mostra poques afinitats, amb un comportament que s'assembla a Filologia, però tots dos centres presenten una innegable connexió històrica entre sí, així com amb la resta de centres vinculats amb les Humanitats.**
- **Belles Arts i Biblioteconomia i Documentació no tenen afinitats clares i queden en l'àmbit de les ciències socials i les humanitats.**
- **Geologia té una afinitat científica clara amb les ciències experimentals.**

Si s'aprofundeix en les relacions acadèmiques, es poden seguir, tot prenent en consideració el «principi de flexibilitat» (especialment ponderat, entre d'altres, pel Dr. Díez, al document que ha presentat en relació amb l'avantprojecte de reforma), un conjunt d'actuacions, no uniformes, en funció de les particularitats que són pròpies dels diferents àmbits de coneixement («oferir solucions diferents per a problemes i realitats diferents»).

1) Pel que fa a l'àmbit de la salut

Des del punt de vista dels continguts bàsics comuns, els graus de Medicina, Infermeria, Odontologia i Podologia, inclosos exclusivament dins de l'àmbit de la salut en el vessant assistencial, tenen molts punts en comú en la part de formació bàsica i preclínica. D'igual manera, el grau d'Enginyeria Biomèdica, que continuarà sent un grau intercentres, ha de tenir una formació bàsica que, a la vegada, tingui parts en comú amb la resta de graus de l'àmbit de la salut i amb les enginyeries. En la mateixa línia, la formació bàsica del grau de Ciències Biomèdiques comparteix continguts amb la resta de graus dels àmbits de la salut i les biociències.

Un centre que aglutinés els actuals de Medicina, Odontologia i Infermeria tindria uns màsters intercentres i interuniversitaris d'una gran importància acadèmica i de projecció per a la Universitat de Barcelona, per la seva dimensió, la seva especialització i el seu caràcter interdisciplinari. Això també permetria, en un futur immediat, establir col·laboracions en la formació postgraduada en els àmbits de la Infermeria, la Podologia i l'Odontologia; així com créixer a aquests ensenyaments en termes de recerca i transferència (dada apuntada, per exemple, per la Dra. Francés amb relació a Infermeria a la sessió del Claustre extraordinari de 7 de juliol); màxim si tenim present que, com va anunciar la Unió Europea a través de l'Institut Europeu d'Innovació i Tecnologia el 9 de desembre de 2014, el projecte guanyador de la convocatòria de la nova comunitat de coneixement i innovació (KIC), centrada en la vida saludable i l'envelliment actiu, ha estat InnoLife, una proposta que a l'Estat espanyol lidera la Universitat de Barcelona mitjançant el HUBc, el nostre campus d'excel·lència internacional en salut, amb l'impuls de Biocat, i que ubicarà la seva seu al PCB (Parc Científic de Barcelona). Cal considerar que InnoLife tindrà nodes a Espanya, França, el Regne Unit, Bèlgica, Suècia i Alemanya, i que aquesta realitat ens donarà accés a finançament europeu per a projectes d'educació i innovació, la qual cosa exemplifica la potència que té l'àmbit de la salut dins de la Universitat de Barcelona (l'EIT, creat l'any 2008, com a primera iniciativa europea que integra totalment les tres vessants del triangle del coneixement – docència, recerca i innovació – per mitjà de les anomenades comunitats de coneixement i innovació, i les diferents KIC tenen reservat, sens dubte, un paper clau dins de la nova estratègia europea de recerca i innovació, el projecte l'Horitzó 2020, aprovat el 2011 i que s'ha posat en marxa l'any 2014).

La relació entre els grups de professionals de la salut és rellevant perquè en depèn en gran manera la qualitat de l'atenció sanitària, la seguretat dels pacients i, fins i tot, la disminució dels conflictes medicolegals. La progressiva complexitat de l'atenció mèdica comporta riscos addicionals i exigeix la participació coordinada de tots els professionals de l'àmbit de la salut, que ha de trobar el seu punt de partida, tot respectant els espais d'actuació que els són propis, a l'àmbit de la docència, la recerca i la transferència de coneixement que és característica de la medicina i de les ciències de la salut. Per totes aquestes raons, precisament, un bon nombre d'universitats del nostre entorn tenen agrupats els estudis que són propis de l'àmbit de la salut en un únic centre.

Aquest centre, com a nova Facultat de Medicina i Ciències de la Salut de la UB, haurà de comprendre els actuals centres de Medicina (campus Clínic i campus Bellvitge), Infermeria (que actualment també inclou l'ensenyament de Podologia) i Odontologia. La nova Facultat, prenent en consideració, d'una banda, la convivència amb espais comuns a Bellvitge i la doble estructura de campus (actuals campus de Medicina del Clínic i de Ciències de la Salut de Bellvitge), i d'altra, certes «temences» identificades per alguns dels implicats (per exemple el manteniment d'autonomia i la visibilitat exterior), que en cap moment han de fer oblidar les grans oportunitats derivades de la creació del nou centre (com són establir una relació harmònica entre Medicina del Clínic i Medicina de Bellvitge;

facilitar actuacions conjuntes i transversals que permetin formar millor els professionals sanitaris del futur; potenciar la innovació docent; afavorir el treball en equip en l'àmbit de la salut, amb notables repercussions positives per als estudiants i els pacients; millorar les relacions entre les institucions sanitàries i les universitàries; millorar, en alguns ensenyaments de forma significativa, els resultats de recerca i transferència; reforçar el lideratge de Salut dins de la UB i en els rànquings internacionals), haurà de tenir una estructura interna integrada per cinc unitats de formació i recerca amb un alt grau d'autonomia quant a qüestions acadèmiques i de professorat: la Unitat de Formació i Recerca de Medicina del Clínic; la Unitat de Formació i Recerca de Medicina de Bellvitge; la Unitat de Formació i Recerca d'Infermeria (Escola d'Infermeria); la Unitat de Formació i Recerca d'Odontologia (Escola d'Odontologia), i la Unitat de Formació i Recerca de Podologia (Escola de Podologia).

Cal assenyalar, per últim, quant a la temporalitat del procés amb relació a la construcció d'una gran Facultat de Medicina i Ciències de la Salut a la UB, que sembla raonable, davant de les seves circumstàncies, fixar el calendari següent:

- a) Agrupació de departaments: curs 2014-2015
- b) Adaptació governança del nou centre (vg. càrrecs, competències): curs 2014-2015
- c) Creació UFR i dels seus reglaments: inici curs 2015-2016
- d) Reorganització administrativa: progressiva durant curs 2015-2016
- e) Creació de la nova facultat, fi dels òrgans provisionals i funcionament efectiu com a únic centre: inici curs 2016-2017

2) Pel que fa a l'àmbit de les humanitats i socials

La continuïtat de les humanitats no pot deixar de tenir un lloc destacat a la Universitat de Barcelona. Les humanitats es poden definir, amb un sentit descriptiu, com les branques del saber que s'ocupen de l'estudi de la cultura, el pensament i la creativitat humanes i que, actualment, engloben les facultats de Belles Arts, Filologia, Filosofia, i Geografia i Història. Des d'un punt de vista normatiu, també inclouen un nombre més gran i variat d'especialitats humanístiques que es refereixen a les arts i a les anomenades *ciències socials* (entre les quals cal incloure la Biblioteconomia i Documentació).

Les tres actuals facultats de Filologia, de Filosofia i de Geografia i Història existeixen des de mitjans dels anys setanta del segle XX i totes provenen de l'antiga Facultat de Filosofia i Lletres. D'altra banda, en l'època de l'organització per Divisions, aquests centres, juntament amb el de Belles Arts (provinent de l'antiga Escola de Belles Arts de Sant Jordi), formaven part de l'antiga Divisió I, de Ciències Humanes i Socials. Des de l'extinció de les Divisions, el curs 2003-2004, aquests centres, també han compartit, encara que menys del que sembla que hauria estat desitjable, certs lligams esporàdics, tant en alguns programes

interdisciplinaris de màster com, fins i tot, breument, amb relació a la recerca (vg. Unitat de Recerca de Belles Arts, Filosofia i Geografia i Història, fins al 2010). Per la seva banda, la Facultat de Biblioteconomia i Documentació, de creació més recent, i que prové en origen de l'antiga Escola de Bibliotecàries de la Diputació de Barcelona, posteriorment reconvertida en Escola Universitària de la UB (diplomatura, anys noranta del segle XX), abans de convertir-se en facultat va pertànyer a l'antiga Divisió V de Ciències de l'Educació. Finalment, l'ensenyament de Sociologia ha format part de la Facultat d'Economia i Empresa (abans de Ciències Econòmiques i Empresariales) des de la seva creació (anys vuitanta segle XX), si bé, de forma periòdica, no han mancat algunes veus i posicionaments que s'han manifestat en el sentit de sol·licitar que formés part d'una facultat vinculada amb altres ciències socials (vg. Antropologia, Treball Social o Geografia).

Davant d'aquesta realitat (sens perjudici d'una primera hipòtesi d'agrupació, absolutament vàlida i raonable —i mantinguda en el document presentat per la Junta de Facultat de Geografia i Història—, entorn de dos grans centres —que era l'opció incorporada en el primer i el segon esborrany d'aquesta memòria—: un de vinculat amb gran part dels tradicionals estudis de l'antiga Facultat de Filosofia i Lletres, i un altre amb les arts i algunes de les ciències socials) i un cop escoltada la comunitat universitària, l'equip rectoral creu oportú plantejar en aquest projecte, en funció de les pròpies consideracions i reflexions dels centres implicats, la conveniència de l'agrupació en un únic gran centre d'Humanitats (el nom és merament indicatiu) de les actuals facultats de Filologia, Geografia i Història, Filosofia, i Biblioteconomia i Documentació. De forma paral·lela, l'actual Facultat de Belles Arts es configuraria com un centre, amb règim especial, de la Universitat de Barcelona, que, com a centre de creació artística (proposta que també es troba en el document aportat pel Dr. Xavier Pons), hauria de reforçar els seus lligams amb la resta de les belles arts (arts escèniques i arquitectura).

En aquesta línia de pensament (sense oblidar que la Facultat d'Economia i Empresa ha enviat una esmena en què assenyala, expressament: que «els dos departaments de Sociologia no volen adscriure's a una Facultat d'Humanitats i que, per tant, demanen que tant l'adscripció dels dos departaments com de l'ensenyament romanguin a la Facultat d'Economia i Empresa»; que tots dos departaments han manifestat —el de Sociologia i Anàlisi de les Organitzacions ho ha fet constar al seu escrit de data 12 de desembre de 2014; i el de Teoria Sociològica, Filosofia del Dret i Metodologia de les Ciències Socials ho ha exposat a través del seu director al Consell de Govern mateix— que, si bé no tanquen la porta a ser presents, a mig termini, en la creació d'una facultat de ciències socials, el cert és que al moment actual opten per mantenir, a tots els efectes, la seva vinculació amb la Facultat d'Economia i Empresa; que el Departament de Treball Social i Serveis Socials, com així consta al seu document aportat amb data 9 de desembre de 2014, malgrat que no és la seva opció prioritària al moment present —es defensa la pertinença a la Facultat d'Educació—, també contempla com a factible en un futur la configuració d'una possible Facultat de Ciències Socials, on també hi hagués Treball Social; i que el document presentat

pel Grup de Treball de l'Observatori de l'Estudiant, de gener de 2015, proposa, expressament, que «Sociologia s'integri al gran centre d'Humanitats»), s'han manifestat, entre d'altres, amb més o menys matisos:

- a) El document presentat per la Comissió de la Junta de la Facultat de Filosofia encarregada d'analitzar la memòria, que conclou, entre altres coses, que «quan es parla dels tradicionals estudis de l'antiga Facultat de Filosofia i Lletres, el redactor s'oblida d'Història; que l'argumentació per afinitats acadèmiques no justifica una agrupació inequívoca de la Facultat de Filosofia amb uns centres de la seva àrea més que amb d'altres. No hi ha raons acadèmiques per haver de triar, en un sentit o altre, entre centres actualment existents en l'àrea dita de “lletres” o “humanitats”».
- b) El document presentat per la Junta de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació, que afirma que «els estudis actuals de la nostra Facultat tenen un marcat caràcter interdisciplinari que els permetria encaixar en diversos àmbits de coneixement. En aquest sentit, les opinions són diverses, i hi hauria arguments per defensar tant la incorporació en aquest futur centre —el proposat al segon esborrany d'Arts, Humanitats i Socials— com també una agrupació amb l'àrea de Filologia, destacant-ne els eixos de Llengua, Documentació i Comunicació, o amb l'àmbit d'Economia i Empresa, que afavoriria temes relacionats amb la gestió, i, fins i tot, amb l'àmbit de Matemàtiques, de cara a potenciar un desenvolupament més tecnològic dels estudis. Plantegem que el nostre centre es pugui integrar en una nova Àrea de Ciències Humanes i Socials encara més gran, que agrupés les actuals facultats de Geografia i Història, Filologia, Filosofia, i Biblioteconomia i Documentació per mantenir, així, la transversalitat que ens caracteritza. Aquesta opció, a més, contribuiria a resoldre la particular situació dels estudis de Comunicació a la nostra Universitat i hauria de permetre avançar en la creació d'estructures de treball conjuntes per als dos graus existents. La creació d'una agrupació d'aquestes dimensions faria possible una gestió més eficaç, basada en serveis compartits i en una utilització més intensiva dels recursos. El document del rectorat menciona la possibilitat de crear “seccions”, “instituts” o “escoles” i, de fet, aquest és el mecanisme que apliquen la major part d'universitats que la proposta del rectorat pren com a referents. La Junta considera imprescindible disposar d'una estructura —es digui escola o facultat— que permeti mantenir la visibilitat exterior i la relació amb l'entorn professional, acadèmic i social».
- c) El document presentat per la Junta de la Facultat de Filosofia, en què manifesta, expressament, «el seu acord amb les línies generals del Pronunciament de la Junta de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació del passat 22 d'octubre; i el seu pronunciament a favor de l'aplicació d'una reforma administrativa tant pel que fa al suport a la docència com a la gestió; garantir la imprescindible autonomia i visibilitat dels estudis de Filosofia; crear una gran àrea de ciències humanes i socials que reuneixi el major nombre possible de facultats; i compartir oficines i serveis».

d) El document presentat pel Departament de Filologia Anglesa i Alemanya, el qual disposa que: «A les filologies modernes els cal un marc interdisciplinari que respongui a les necessitats actuals de les pròpies disciplines i als reptes de la societat. Entenem que la reforma de les estructures de la Universitat de Barcelona ha de potenciar la cooperació entre disciplines complementàries dels diversos àmbits de Lletres i Humanitats. En aquest context, el Departament de Filologia Anglesa i Alemanya reclama que es defineixen estructures organitzatives que garanteixin les condicions formatives per als alumnes i les condicions de recerca òptimes en aquest marc interdisciplinari, amb un aprofitament responsable dels recursos disponibles. En aquest sentit és urgent assegurar el debat acadèmic sobre la reestructuració i evitar agrupaments mecànics, com ara només el proposat per a Filologia i Filosofia. És imperatiu ampliar els horitzons de col·laboració i sortir de l'immobilisme».

e) La Dra. Montserrat Camps Gaset, professora de Filologia Grega i claustral PDI, al seu escrit d'observacions sobre la reforma d'estructures de la UB, amb relació a les Humanitats, conclou, entre d'altres coses, que: «Sóc del parer que les lletres, o humanitats com diuen alguns, són més globals i transversals encara que les ciències, precisament perquè estudien l'ésser humà, la seva història i la seva expressió verbal, artística i cultural, la seva identitat. Encara que el saber avui dia és tan immens que és forçós especialitzar-se en àmbits o temes, la visió de conjunt no s'hauria de perdre mai. Per això, les distincions clares entre allò que és propi de la filosofia, de l'anàlisi històrica o de l'anàlisi filològica són extremadament difícils, i a la pràctica trobem que filosofia, lingüística, antropologia, pensament, història, comunicació, literatura i cultura artística, visual, dramàtica o musical formen un tot interdependent ... Per això suggereixo els següents punts per a una reforma de les facultats de lletres: 1) Crear una única facultat que tingués a dintre les actuals de Filosofia, Filologia, Geografia i Història, juntament amb Biblioteconomia i Documentació, i els departaments responsables dels ensenyaments de Comunicació. 2) Distingir entre estructures universitàries de facultats i departaments, d'una banda, i ensenyaments (graus i postgraus) de l'altra. 3) Crear departaments amb criteris científics i acadèmics i no amb criteris pressupostaris, i amb perspectives transversals. Primer s'ha de construir una facultat sòlida i després reestructurar els departaments amb criteris d'afinitat acadèmica que vagin més enllà de les àrees de coneixement. 4) Definir clarament les funcions i competències de les facultats i els departaments (això és propi d'un Estatut de la UB). 5) Organitzar bé, en els departaments grans, les possibles seccions. 6) Fomentar els graus amb entrada comuna i itineraris específics. 7) Fomentar els màsters realment transversals, amb especificitat d'itineraris després d'un tronc comú».

- f) El document presentat pel Departament de Filologia Grega sobre l'avantprojecte de proposta de reforma d'estructures acadèmiques i d'organització administrativa de la UB, de data 18 de desembre de 2014, en què es recull: «Que a parer d'aquest Departament, l'indicat per a les disciplines d'allò que actualment s'anomena Filologia Clàssica seria considerar-les ciències de l'antiguitat o del món antic. La filologia clàssica, des dels seus orígens, és una ciència de la antiguitat. En els nostres dies, tal com mostren les especialitats d'una gran majoria d'universitats i centres de recerca internacional, no pot ser considerada com una disciplina separada de la història antiga, l'arqueologia, la filosofia antiga, l'antropologia cultural i/o qualsevol altra disciplina que s'atansi al món antic, com tampoc cap d'aquestes disciplines pot ser considerada separadament de la filologia clàssica, és a dir, separada de la comprensió integral dels textos que ens han pervingut del món grecoromà i, per extensió, de tota la Mediterrània antiga. Aquest és l'ideal des del punt de vista científic i de continguts. És cert que això seria possible amb diferents estructures organitzatives, però l'existència d'una Facultat d'Humanitats i, dins d'ella, d'un Departament de Ciències de l'Antiguitat o del Món Antic no seria un destorb, ja que la mateixa estructura permetria la convivència dels elements fonamentals d'uns estudis de Clàssiques —llengües, història, cultural intel·lectual i material, etc.— semblants als de moltes universitats d'arreu del món. De cara a la recerca, aquesta complementaritat no faria més que incrementar-ne la quantitat i la qualitat. En efecte, l'actual fragmentació de les disciplines que s'ocupen de l'estudi del món antic és la resposta necessària a la complexitat i sofisticació de la recerca. Per aquesta raó, sembla necessari crear espais de confluència i de diàleg entre especialistes l'objectiu dels quals aparentment és, en darrer terme, el mateix».
- g) L'escrit d'observacions lliurat pel Dr. Norbert Bilbeny, exdegà de la Facultat de Filosofia, amb data 13 de gener de 2015, manifesta el següent amb relació a l'avantprojecte de la reforma presentat davant del Consell de Govern amb data 25 de novembre de 2014: «1. Em sembla molt adequat, per les finalitats i els criteris establerts, el nombre de centres i departaments proposats. Tot i així, els primers encara podrien ser menys. 2. La proposta d'un gran centre d'Humanitats, amb la incorporació de les facultats actuals, em sembla molt encertada, tant per ella mateixa com d'acord amb els criteris que inspiren la reforma ... La reforma és necessària i l'avantprojecte, bé que encara pot admetre retocs, és una eina valuosa i útil per a tirar-la endavant. Cal agrair el seu treball al rectorat i a la comunitat que hi està participant».
- h) I, fins i tot, és també el que sembla deduir-se del document presentat pel Dr. Díez, quan exposa que: «Es proposa fusionar Geografia, Història, Belles Arts, Biblioteconomia i Documentació per la seva transversalitat, però si aquestes tenen afinitats transversals, pràcticament també les tindrien amb tota la resta i es podria justificar una única gran facultat...; es proposa fusionar Filologia, Filosofia i Comunicació i Indústries Culturals, i es diu que Filologia i Filosofia provenen de

l'antiga Facultat de Filosofia i Lletres, però també en provenen altres que no s'hi inclouen...».

En qualsevol cas, aquest redimensionament a l'àmbit de les Humanitats, que ha de permetre corregir, si escau, l'actual existència d'algunes duplicitats amb poca efectivitat, ha de fer-se compatible amb la subsistència de les identitats actuals. Per aquest motiu, dins de la configuració d'una gran Facultat d'Humanitats, que comprendria, com ja s'ha dit, els actuals centres de Filologia, Geografia i Història, Filosofia, i Biblioteconomia i Documentació, a nivell intern caldria individualitzar, amb una alta autonomia en matèria acadèmica i de professorat, coordinada per la Facultat, quatre Unitats de Formació i Recerca: la UFR de Geografia i Història, la UFR de Filologia, la UFR de Filosofia i la UFR de Biblioteconomia i Documentació. Aquestes Unitats de Formació i Recerca podrien ampliar-se, si així ho estimen oportú en un procés d'interiorització els centres implicats, amb una UFR de Comunicació i, si hipotèticament Sociologia s'incorporés dins de la nova Facultat, amb una UFR de Sociologia.

El reforç de la transdisciplinarietat, facilitat per la proposta d'un únic centre on podria resultar interessant també ponderar la creació, en certs casos, de departaments interfacultatius, és una eina per visualitzar l'aportació de les humanitats i les ciències socials a altres camps científics, així com per afavorir, recuperant l'esperit del Pla Maluquer, una millor i més completa formació dels nostres estudiants i titulats (objectiu que també ha estat reclamat pel Consell de l'Alumnat, amb motiu de l'elaboració del seu document d'anàlisi i posicionament vers la modificació del Reial Decret de modificació de l'ordenació dels ensenyaments universitaris oficials, en el sentit de «potenciar els graus d'Humanitats i dur a terme polítiques per assolir la recuperació del prestigi perdut»). Aquesta transversalitat també ha de jugar un paper cabdal en relació amb la potenciació i el reconeixement de la recerca que es desenvolupa dins d'aquest àmbit del coneixement (en aquesta línia s'ha manifestat, de forma molt recent, la pròpia LERU a l'hora d'analitzar l'Espai Europeu de Recerca – Draft. Leiden Statement on The Role of The Social Sciences and Humanities in The Global Research Landscape. Announced by AAU, AEARU, C9 and Hong Kong 3, LERU, GO8, RU11, Russel Group and U15 Canada).

Finalment, des de la perspectiva de l'actual Facultat de Belles Arts, tot reconeixent les seves especificitats que ens porten a defensar, en aquesta memòria, la seva conversió en un centre amb règim especial de la Universitat de Barcelona, sembla coherent, com així també es pot constatar en altres exemples comparats, enfortir el seu lligam amb les Humanitats. En aquest sentit, cal posar de manifest que ja el Pla estratègic de la Facultat de Belles Arts, de 2008, va assenyalar la forta relació de les seves disciplines i els estudis de facultats diferents, la qual cosa ha de portar a afrontar actuacions transversals (pàg. 7), la necessitat de superar l'actual compartimentació departamental (pàg. 17), i establir relacions en projectes de recerca comuns amb altres facultats (pàg. 14).

Exemples d'aquestes opcions (dos grans centres o en un únic centre d'Humanitats, que és la proposta que es prioritza en aquest projecte), els trobem, entre d'altres, a la Universitat La Sapienza de Roma (Comunicazione – Lettere e Filosofia); Florència (Scuola di Studi Umanistici e della Formazione); Milà (Scienze della Mediazione Linguistica e Culturale – Scienze Politiche, Economiche e Sociali); Brussel·les (Faculté de Philosophie et Lettres – Faculté des Sciences Sociales et Politiques); Gant (Faculty of Arts and Philosophie – Faculty of Political and Social Sciences); Copenhaguen (Faculty of Humanities – Faculty of Social Sciences); Aarhus (Arts); Rennes (Unité de Formation et de Recherche de Philosophie); Universitat Toulouse 2 – Le Mirail (Arts, Littérature, Humanités et Langues); Lió (Sciences Humaines et Sociales); Bordeus (Département Sciences Humaines et Sociales); Hèlsinki (Arts – Social Sciences); Amsterdam (Faculty of Humanities); Leiden (Humanities – Social and Behavioural Sciences); Utrecht (Humanities – Social and Behavioural Sciences); Estocolm (Faculty of Humanities – Faculty of Social Sciences); Lund (Faculty of Social Sciences – Faculty of Humanities and Theology); Dublín (Arts, Humanities and Social Sciences); Limerick (Arts, Humanities and Social Sciences); Lisboa (Faculdade de Belas-Artes – Faculdade de Letras), Coïmbra (Letras); Manchester (Faculty of Humanities); Cambridge (Arts and Humanities); Oxford (Humanities – Social Sciences); University College London (Arts and Humanities – Social and Historical Sciences); Friburg (Faculty of Philology – Faculty of Humanities); Munic (Faculty of History and the Arts – Faculty of Philosophy of Science and the Study of Religion).

Des del punt de vista de les Humanitats, com s'ha posat de manifest amb motiu de la celebració a la UB, el 12 de gener de 2015, d'un Seminari de la LERU en què han participat nombrosos representants acadèmics i de govern de les universitats europees més prestigioses amb l'objectiu d'analitzar diferents processos de col·laboració interuniversitàries, així com de reestructuració i fusió de centres i departaments, un exemple concret i paradigmàtic dels avantatges de la creació d'una gran Facultat d'Humanitats el trobem a la Universitat de Leiden (Països Baixos).

L'any 2007, aquesta institució, quant a les Humanitats, estava integrada per 4 facultats i 28 departaments, que no responien a cap estratègia comuna. Davant d'aquesta realitat, el curs acadèmic 2007-2008 es va dur a terme la fusió de les Facultats de Lletres, Religió, Filosofia i Arts Escèniques en una única i gran Facultat d'Humanitats, amb una estratègia comuna de col·laboració i integrada per 7 grans instituts (el que podria entendre com a departaments): Història, Lingüística, Cultura, Filosofia, Àrea d'Estudis, Estudis Religiosos i Arts Escèniques, les biblioteques dels quals també es van fusionar en una sola organització. **Al moment inicial del plantejament de la proposta de reforma va existir en un sector de la comunitat universitària una certa oposició tant per part de les facultats de menor dimensió** (Teologia va argumentar que «era la facultat més antiga de la Universitat»; Filosofia, que «havia de jugar un paper cabdal a tota la Universitat»; i Arts Escèniques, que «el seu cas és especial per la forma de treballar»), **com per la de més grandària** (la Facultat de Lletres), que va posar de manifest que l'agrupació plantejada «la portava a perdre la seva identitat». **Per aquest motiu, precisament, els instituts**

(departaments) de la nova Facultat d'Humanitats, en una clara configuració d'unitats de formació i recerca (UFR), es van disposar com «autònoms amb relació a la gestió de recursos humans i pressupost», tot apostant per una potenciació de la transversalitat docent i de recerca.

El pas del temps ha demostrat, però, que «les pors i els arguments» dels antics centres, raonables i comprensibles des de la perspectiva subjectiva, no responien a una anàlisi objectiva de la seva situació. De fet, com així va exposar amb tota mena de detalls el seu representant al Seminari de la LERU, el Dr. Wim van den Doel, l'agrupació d'aquests centres en una única i potent Facultat d'Humanitats, amb el manteniment d'un alt grau d'autonomia de les seves unitats internes, ha estat molt positiva per a la institució i ha generat quantiosos beneficis: els instituts (departaments) han assumit una responsabilitat més gran i exerceixen amb una notable millora les seves funcions; han apostat per la cooperació, parant especial atenció a les formes d'incrementar el seu finançament; han millorat notablement als rànquings i, a través de la seva recerca, cada vegada més compartida, han assolit més ingressos que els han permès afrontar noves polítiques. Tant és així, que la Facultat d'Humanitats de Leiden s'ha convertit, amb una estratègia comuna de tots els seus integrants, en un soci especialment atractiu des de la perspectiva de la internacionalització, ja que, més enllà del que succeeix a nivell europeu, el cert és que també han vist oberta una àmplia gamma de cooperacions amb Amèrica, Àsia i Àfrica. A la pràctica, també s'ha fet molt més estreta la seva vinculació i col·laboració amb museus i centres culturals, tant nacionals com internacionals.

Cal assenyalar per últim, quant a la **temporalitat del procés** amb relació a la construcció d'una gran Facultat d'Humanitats a la UB, que sembla raonable, davant de les seves circumstàncies, fitxar el calendari següent:

- a) Creació d'una comissió específica encarregada d'avaluar els actuals graus i dissenyar una nova oferta acadèmica guiada per la transversalitat: curs 2014-2015
- b) Agrupació de departaments: curs 2014-2015
- c) Adaptació governança del nou centre (vg. càrrecs, competències): inici curs 2015-2016
- d) Creació UFR i dels seus reglaments: inici curs 2015-2016
- e) Reorganització administrativa: progressiva durant curs 2015-2016
- f) Creació de la nova facultat, fi dels òrgans provisionals i funcionament efectiu com a únic centre: inici curs 2016-2017

3) Pel que fa a l'àmbit de ciències

La Geologia es pot considerar, dins de la posició de marge que ocupa dins del mapa de les ciències (<http://scimaps.org/atlas/images/part1/12-13d.map4-f-med.jpg>), «equidistant i

centrada» respecte de totes les altres disciplines científiques experimentals. Com a conseqüència d'això, resulta ocios entrar en una discussió sobre la major o la menor afinitat de la resta de centres de ciències, ja que Geologia, com així ha posat de manifest la pròpia facultat al seu escrit de comentaris al primer esborrany de la proposta de reforma d'estructures i d'organització administrativa (Punt III, Comentari puntual), té vincles especials a relació a tots, amb una intensitat que podríem qualificar de «similar». En la mateixa línia interpretativa sembla manifestar-se el Dr. Bordonau, que en el seu document afirma: «Segur que es poden trobar criteris per posar Geologia a “Ciències Naturals i de la Vida” (per què no “Ciències de la Terra i de la Vida”?) o a “Ciències i Enginyeria”. Per la meua part, sento la mateixa afinitat amb Física que amb Química o que amb Biologia, de la mateixa manera que també tinc una gran afinitat amb Geografia (àrees de Geodinàmica Externa i Geografia Física)».

Per aquesta raó, des d'un punt de vista científic, no hi ha cap inconvenient perquè Geologia formi part d'una única i gran agrupació de Ciències i Enginyeries (les dades del segon esborrany indiquen vincles amb Química i que té notables relacions amb Física; a més, caldria destacar que els físics vinculats a l'estudi de la Terra, com a cos físic —geofísics— estan integrats a la Facultat de Geologia des dels anys vuitanta; i que ja imparteix, de forma compartida amb la Facultat de Biologia, les titulacions transversals de Ciències Ambientals i que ambdues facultats també estan estudiant l'inici de la titulació de Ciències del Mar).

Els estudis de Geologia a la UB es remunten a l'any 1910, amb la creació de la llicenciatura de Ciències Naturals a Espanya, i l'any 1953 aquesta llicenciatura s'escindí en les de Geologia i Biologia. Quant a Geologia, cal descartat l'aïllament en solitari, i sens perjudici d'estudiar, en un futur, la conveniència o no d'establir aliances més potents amb els centres homòlegs de la UPC o de la UAB (aquest interrogant és plantejat, per exemple, pel Dr. Salicrú en el seu document, i també ho fa extensiu a Matemàtiques, facultat que en el seu propi escrit reconeix, expressament, que té nombrosos vincles amb investigadors de matemàtiques i informàtica de la UPC del campus Diagonal); sembla oportú concloure que l'opció plantejada en aquest avantprojecte d'agrupació en una gran àrea de «ciències i enginyeries» ha de permetre, com ja es va contemplar al Pla de millora 2007-2009 de la mateixa Facultat de Geologia (pàg. 8), d'una banda, dissenyar una oferta diferenciada, pròpia de la UB, evitant repeticions i solapaments amb l'oferta de la UAB; i, d'altra banda, plantejar una especialització de l'oferta, en la línia seguida per altres països d'Europa que han apostat, decididament, per una concentració de facultats.

D'altra banda, la Universitat de Barcelona té una oferta d'enginyeries reduïda i estan fonamentalment concentrades en les facultats de Física, Química i Matemàtiques: només en queden fora Enginyeria Biomèdica, adscrita a la Facultat de Medicina (però és un enginyeria intercentre Medicina-Física) i Enginyeria Geològica, que és un ensenyament interuniversitari amb l'Escola de Camins de la UPC. Així, com ha manifestat al seu escrit de consideracions sobre el primer esborrany la mateixa Facultat de Matemàtiques, si procedim a mesurar l'afinitat no tan sols en funció de les àrees de coneixement, sinó també dels

ensenyaments amb els quals la Facultat de Matemàtiques coopera per a articular itineraris de doble titulació (Matemàtiques-Física, Matemàtiques-Informàtica, Matemàtiques-ADE), o d'aquells altres en què les professores i els professors de la facultat imparteixen docència (6 graus i 4 màsters d'altres facultats i interuniversitaris), és possible concloure que presenta una marcada afinitat amb Física i les Enginyeries (vg. l'itinerari doble de Matemàtiques i Física permet obtenir dos títols de grau diferent, cadascun d'ells, amb una menció: Grau de Física, amb intensificació en Física i menció de Matemàtiques; i Grau de Matemàtiques amb menció de Física; el Màster interuniversitari en Història de la Ciència: Ciència, Història i Societat, en què la Universitat Autònoma de Barcelona és la coordinadora, té com a principal objectiu analitzar les relacions entre ciència i societat; el Màster en Estadística i Investigació Operativa, en què participa la Facultat de Matemàtiques, és coordinat per la Universitat Politècnica de Catalunya; la Facultat de Matemàtiques també ofereix, conjuntament amb la Universitat Politècnica de Catalunya, un Màster en Lògica Pura i Aplicada; i, finalment, cal assenyalar que el Màster en Intel·ligència Artificial, coordinat també per la UPC, té com a destinatàries totes les persones que procedeixen, entre d'altres àmbits, de les Enginyeries i la Física).

Malgrat que la Facultat de Matemàtiques insisteix en el seu document que la col·laboració i la territorialitat són característiques independents, cosa que hauria de fer excloure la localització dels centres de l'actual proposta de les possibles estructures, el cert és que la pròpia Facultat ha tingut sempre clar, com es pot consultar en el seu propi Pla estratègic de 2007, que, sent la Matemàtica una disciplina absolutament transversal (pàg. 1), la seva actual localització física representa una situació geogràfica inadequada respecte a la ubicació d'altres estudis científics i tècnics, de tal forma que cal concloure que una nova ubicació li proporcionaria noves oportunitats, ja que un dels seus punts febles és l'aïllament que pateix en relació amb les altres facultats científiques i tècniques (pàgs. 5 i 11).

En aquesta mateixa línia de pensament, el Pla estratègic de la Facultat de Física assenyalava, com a fortaleses, la sinergia i els estalvis que deriven de les actuacions conjuntes amb la Facultat de Química; i, com a oportunitats i objectius: a) Millorar la visualització i difusió de les propostes dels ensenyaments d'Enginyeria a la UB; b) Potenciar l'oferta de titulacions dobles o mixtes en els àmbits de ciències i tecnològics (com també ha assenyalat el Consell de l'Alumnat de la UB al seu document sobre la modificació del Reial Decret d'Ordenació Acadèmica, les matèries científiques, comunes al primer curs, es caracteritzen, als cursos posteriors, per la seva especialització progressiva), i c) Promoure les relacions internes dins de la institució amb ensenyaments com els de Matemàtiques i d'altres de l'entorn científic (Química, Biologia, Geologia), que permetin dur a terme actuacions conjuntes i transversals. I la pròpia esmena núm. 4, consensuada pel PDI de la Facultat de Química, té la dicció literal següent: «Com a membres d'una Facultat de Ciències, pensem que les facultats d'àmbit científic de la UB mantenim una sèrie de nexes i interrelacions docents i de recerca que s'han anat generant de forma natural. Aquestes sinergies es veurien clarament reforçades agrupant-les com a tals dins d'una Àrea de Ciències».

Malgrat que la col·laboració i la territorialitat es puguin entendre, d'alguna manera, com a característiques independents i, sense perjudici de ponderar, amb l'oportuna reflexió, el possible trasllat, amb reubicació, de l'actual Facultat de Matemàtiques, el cert és que, d'una banda, la col·laboració entre Física i Matemàtiques, i en general de Matemàtiques amb Ciències Experimentals, es pot veure reforçada si la distància espacial no fos tan gran, pel fet d'estar situats en diferents campus i, de l'altra, que cal apostar per l'enfortiment dels actuals ensenyaments de Matemàtiques, ja que existeix el risc de plantejaments, des de fora de la nostra institució, vinculats a propostes de sistema que involucren la nostra actual Facultat de Matemàtiques. Els màsters i graus de la UPC, de la UAB i d'altres universitats provoquen una saturació de l'oferta, lligada, a la vegada, a una disminució d'estudiants fruit d'un context general. Per aquest motiu, precisament, la pròpia Facultat de Matemàtiques (pàg. 6 del seu Pla estratègic) reconeix que la realitat i les amenaces descrites constitueixen una «oportunitat de futur», ja que han d'implicar una aposta per les dobles titulacions o titulacions mixtes de grau amb altres àmbits de les ciències que no hagin estat «pensades» per altres centres universitaris.

Davant d'aquesta descripció de la realitat, sense perjudici que es puguin concebre dos grans centres en els àmbits experimentals i els relacionats amb les matemàtiques —l'un vinculat a les Ciències Naturals, i l'altre, més transversal, reforçant les Enginyeries— o la configuració d'una única i potent Facultat de Ciències —que pogués comprendre els actuals centres de Biologia, Química, Física, Geologia i Matemàtiques—, sembla coherent, tal com planteja el document presentat pels degans de ciències i pendent de concreció, dotar aquests centres d'una configuració única d'àrea que podria permetre que les competències docents i de recerca puguin ser transferides, respectivament, a estructures de facultat i als instituts de recerca, en un plantejament matricial similar al proposat en el document aportat pel Dr. Salicrú. Aquesta configuració d'Àrea de Ciències i Enginyeries assumiria les competències de representació en els òrgans de govern de la UB, les transversals de les unitats i els serveis dels actuals centres de ciències, i les estratègiques més vinculades a millores en docència, recerca, internacionalització, ocupació, suport informàtic i serveis estudiantils. En conseqüència, l'àrea seria l'encarregada de proposar, promoure, dinamitzar i coordinar accions transversals de recerca, de doctorat, de graus, de màsters, de postgraus propis, d'ocupabilitat, de mobilitat, de relacions internacionals i de gestió i organització administrativa, amb una clara aposta pel foment de la multidisciplinarietat, la innovació acadèmica i de recerca, així com de la transferència de coneixement i tecnologia. Al costat d'aquestes competències «estratègiques» i «transversals», l'àrea també hauria d'assumir les competències de representació de les facultats integrants, les quals mantindrien un alt grau d'autonomia en matèria acadèmica i de professorat. Així mateix, les facultats d'aquesta gran agrupació d'àrea podrien també establir col·laboracions amb facultats i centres d'altres universitats.

De fet, dins del procés de transferència de coneixement i tecnologia, l'actual orientació de la recerca i la seva relació amb el teixit productiu per aconseguir una ocupació en treball intel·ligent, sostenible i inclusiu, obliga, com així també es va constatar al debat que es va dur a terme a la darrera Junta Consultiva, de 27 de gener de 2015, a la inajornable presa de decisions en l'àmbit de les enginyeries: agrupar els ensenyaments dispersos (enginyeria informàtica, enginyeria electrònica, enginyeria química, enginyeria de materials, enginyeria geològica, biotecnologia, biomedicina, ciències/enginyeria ambiental) i reflexionar sobre la conveniència o no d'establir, a més, aliances estratègiques més potents —perquè ja existeixen— amb disciplines comunes amb altres universitats, centres i institucions de recerca (aportació derivada del document presentat pel Dr. Salicrú dins del termini d'observacions als esborranys i a l'avantprojecte de la reforma i que també ha incorporat dins de la seva anàlisi «Organització de la recerca a les universitats capdavanteres: referent/horitzó i accions a la Universitat de Barcelona», de 16 de gener de 2015).

Exemples d'aquestes opcions d'agrupació (en un o dos grans centres de ciències i enginyeries, o bé en el que podria ser similar a una única àrea de ciències i enginyeries) els trobem, entre d'altres, a la Universitat La Sapienza de Roma (Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali – Ingegneria Civile e Industriale); Florència (Scuola di Ingegneria – Scuola di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali); Milà (Scienze e Tecnologia); Brussel·les (Faculté des Sciences); Gant (Faculty of Sciences – Faculty of Bioscience Engineering); Copenhaguen (Faculty of Science); Nantes (Faculty of Science and Technology); París Sud (Faculté des Sciences); Lió (Mathématiques, Physique et Informatique TIC – Sciences de l'Ingénieur); Bordeus (Collège Sciences et Technologies); Hèlsinki (Science – Biological and Environmental Sciences); Amsterdam (Faculty of Science); Leiden (Science); Utrecht (Geosciences – Science); Estocolm (Faculty of Science); Lund (Faculty of Science – Faculty of Engineering); Göteborg (Natural Sciences – Information Technology); Dublín (Engineering, Mathematics and Science); Limerick (Science and Engineering); Lisboa (Faculdade de Ciências); Coïmbra (Ciências e Tecnologia); Manchester (Faculty of Engineering and Physical Sciences – Faculty of Life Sciences); Cambridge (Mathematics, Physical and Life Sciences – Physical Sciences); Oxford (Mathematical, Physical and Life Sciences); Imperial College London (Faculty of Engineering – Faculty of Natural Sciences); Edimburg (College of Science and Engineering – Schools of Biological Sciences, Chemistry, Engineering, GeoSciences, Informatics, Mathematics, Physics and Astronomy); Heidelberg (Natural Sciences, Mathematics and Computer Sciences); Berlín (Department of Biology, Chemistry and Pharmacy – Department of Mathematics and Computer Science, Department of Physics); Ginebra (Faculté des Sciences) i Zuric (Faculty of Science).

Des del punt de vista de les Ciències Experimentals i Matemàtiques i de les Enginyeries, com s'ha posat pogut constatar amb motiu de la celebració a la nostra institució, el 12 de gener de 2015, del Seminari de la LERU, un exemple concret d'actuació i d'individualització dels avantatges de crear una gran estructura de ciències, orientada a

assolir un alt grau d'excel·lència en aquest àmbit de coneixement, podem trobar-lo a Amsterdam. Tal com va exposar el Dr. Ralph Wijers en la seva intervenció, a la gent, per definició, no li agrada gaire els canvis, o com a mínim mostra, en un primer moment, una certa desconfiança a l'hora d'afrontar-los. Ara bé, davant de la constatació d'una realitat que avui ja no coneix fronteres i amb entorns canviants, i més enllà de certs punt de vista molt personals, la majoria de la comunitat universitària a Amsterdam (i de forma molt significativa a l'àmbit de ciències) va veure clar que calia afrontar, de forma decidida, canvis profunds quant a l'estructura tradicional de les seves universitats. Per aquest motiu, des de la perspectiva de les ciències i les enginyeries, han afrontat un procés per afavorir una col·laboració estreta entre els centres universitaris implicats en les ciències (Universitat d'Amsterdam i Universitat Lliure d'Amsterdam), per la qual cosa han plantejat la fusió de disciplines, apropades per campus, i han configurat una agrupació de molts dels seus departaments tradicionals en 8, clarament interdisciplinaris (Earth & Ecology; Neuro Sciences; Molecular Life Sciences; Chemistry & Chem. Bio; Physics & Astronomy; Mathematics & Logic; Informatics; Interdiscipl. Units), uns departaments que es poden coordinar amb els diferents instituts de recerca. Aquesta mateixa línia d'actuació és la que s'ha plantejat amb el desenvolupament de l'Àrea de Ciències i Enginyeries.

Assenyalar, per últim, quant a la temporalitat del procés amb relació a la construcció de l'Àrea de Ciències i Enginyeries a la UB, que sembla raonable, davant de les seves circumstàncies, proposar el calendari següent:

- a) Desenvolupament de l'Àrea i adaptació de la governança a la nova estructura (càrrecs, competències, junta d'àrea): curs 2014-2015.
- b) Proposta agrupació de departaments: any 2015.
- c) Reorganització administrativa: progressiva durant curs 2015-2016 (*sens perjudici que el seu desenvolupament total tindrà lloc quan es completi el trasllat de la Facultat de Matemàtiques al campus de la Diagonal en el curs 2016-2017).
- d) Adaptació dels reglaments i les competències de les facultats que formen part de l'Àrea a la nova estructura: inici curs 2015-2016.

VI.2.4. Identitat i territorialitat

Un darrer criteri que es pot tenir present per validar la proposta de reforma és la viabilitat dels possibles nous centres a partir de dues mesures: una de vinculada a la identitat i una altra a la territorialitat. La primera fa referència a la possible convivència i la segona a la factibilitat econòmica i funcional.

a) **Identitat.** La identitat d'un centre està molt vinculada a les titulacions que imparteix, sobretot les més tradicionals. Aquest vincle es pot aproximar a partir de l'existència i la rellevància dels col·legis professionals, perquè es nodreixen de titulats específics.

Taula 29. Col·legis professionals d'àmbit català i espanyol i associacions de rang similar associades a les titulacions impartides en cada centre. Dades 2014

Centre	Catalunya	Espanya	Associacions
Belles Arts	2		
Biblioteconomia i Documentació	2		4
Biologia	2	1	
Dret	3	5	3
Economia i Empresa	3	2	5
Farmàcia	1	1	4
Filologia	1	2	
Filosofia	1		
Física	1	2	3
Formació del Professorat	1		1
Geografia i Història	2	1	3
Geologia	1	1	3
Infermeria	4	2	
Matemàtiques	1	1	3
Medicina	2	2	
Odontologia	2	2	
Pedagogia	4	1	3
Psicologia	1	1	
Química	2	1	2

Una altra mesura de la identitat pot quantificar-se a partir de les 41 universitats assenyalades en l'apartat «Context Europeu», analitzant en quantes dels nostres actuals centres (Formació del Professorat i Pedagogia s'analitzen amb el nou nom d'Educació) estan reflectits separadament en una estructura acadèmica de rang similar (com a conseqüència d'això, no es contempen aquelles situacions en què la mateixa terminologia s'utilitza per parlar de les Schools que formen part d'un College —el que succeeix amb Infermeria a la University College Dublin, que s'inclou dins del College of Health Sciences— ni aquelles altres en què una escola funciona de manera independent a la universitat —és el cas de l'Escola Superior de Enfermagem de Lisboa— o com a centre independent de la mateixa universitat (Escola Superior de Enfermagem de Coimbra).

Taula 30. *Universitats europees (de 41 seleccionades) que tenen una estructura acadèmica de similars nom i competència que els centres actuals de la UB. Dades 2014*

Centre	Universitats on surt diferenciada l'estructura acadèmica	Percentatge d'aparició
Belles Arts	9	21,95%
Biblioteconomia i Documentació	0	0,00%
Biologia	9	21,95%
Dret	28	68,29%
Economia i Empresa	24	58,54%
Farmàcia	12	29,27%
Filologia	5	12,20%
Filosofia	2	4,88%
Física	7	17,07%
Formació del Professorat	4	9,76%
Geografia i Història	3	7,32%
Geologia	6	14,63%
Infermeria	0	0,00%
Matemàtiques	7	17,07%
Medicina	31	75,61%
Odontologia	7	17,07%
Pedagogia	4	9,76%
Psicologia	5	12,20%
Química	3	7,32%

S'observa que Medicina, Dret, i Economia i Empresa són les que més destaquen, tot i que noms com ara Farmàcia, Ciències Socials o Arts i Humanitats tenen una presència alta en les universitats analitzades.

b) **Territorialitat.** L'actual ubicació dels centres fa que hi hagi condicionaments econòmics i operatius que limiten les possibilitats de nous centres aprofitant les estructures acadèmiques actuals. D'una banda, perquè el cost econòmic d'un trasllat o de la divisió d'una administració ho desaconsella, o, d'altra banda, perquè no hi ha espais disponibles o assolibles en el campus d'acollida.

Taula 31. *Requeriments dels centres quant a situació actual. Dades 2014*

Centre	Administració	Requeriment d'instal·lacions	Requeriment d'espai
Belles Arts	De campus	Alt. Instal·lacions específiques	Mitjà. Més de 10.000 m ²
Biblioteconomia i Documentació	De campus	No té instal·lacions complexes	Baix. Menys de 10.000 m ²
Biologia	Compartida	Alt. Instal·lacions específiques	Alt. Més de 20.000 m ²
Dret	Única	No té instal·lacions complexes	Alt. Més de 20.000 m ²
Economia i Empresa	Única	No té instal·lacions complexes	Alt. Més de 20.000 m ²
Farmàcia	Única	Alt. Instal·lacions específiques	Alt. Més de 20.000 m ²
Filologia	De campus	No té instal·lacions complexes	Mitjà. Més de 10.000 m ²
Filosofia	Compartida	No té instal·lacions complexes	Baix. Menys de 10.000 m ²
Física	Compartida	Alt. Instal·lacions específiques	Baix. Menys de 10.000 m ²
Formació del Professorat	De campus	No té instal·lacions complexes	Mitjà. Més de 10.000 m ²
Geografia i Història	Compartida	No té instal·lacions complexes	Alt. Més de 20.000 m ²
Geologia	Compartida	Alt. Instal·lacions específiques	Baix. Menys de 10.000 m ²
Infermeria	De campus	Alt. Instal·lacions específiques	Mitjà. Més de 10.000 m ²
Matemàtiques	De campus	No té instal·lacions complexes	Baix. Menys de 10.000 m ²
Medicina	Única	Alt. Instal·lacions específiques	Alt. Més de 20.000 m ²
Odontologia	De campus	Alt. Instal·lacions específiques	Baix. Menys de 10.000 m ²
Pedagogia	De campus	No té instal·lacions complexes	Mitjà. Més de 10.000 m ²
Psicologia	De campus	Alt. Instal·lacions específiques	Mitjà. Més de 10.000 m ²
Química	Compartida	Alt. Instal·lacions específiques	Alt. Més de 20.000 m ²

Respecte al criteri d'identitat i territorialitat, es pot concloure que la majoria de centres tenen una identitat important vinculada a la seva titulació principal, fet que caldria tenir en compte amb la creació d'estructures acadèmiques dins dels centres que fessin visible aquesta identitat. Així, en els centres detectats pels criteris de massa crítica i d'internacionalització, caldria tenir present aquestes unitats en termes d'Unitats de Formació i Recerca, que podrien anomenar-se (entre altres denominacions possibles) escoles superiors, escoles, instituts o seccions. Malgrat que alguns integrants de la comunitat universitària hi puguin manifestar certs dubtes, com es va constatar al Claustre extraordinari del 7 de juliol, sobre la conveniència d'aquesta previsió, perquè entenen que pot implicar una reforma amb superestructures i subestructures, merament superficial, el cert és que es tracta d'una possibilitat posada sobre la taula per diferents deganes, degans i directora d'Escola, amb relació al seu comprensiu interès per «mantenir identitats i visibilitat». En qualsevol cas, cal tenir present que el plantejament de les noves estructures acadèmiques, contemplades en aquesta memòria, té un impacte positiu quant a tots i cadascun dels components del nous centres (facultats, UFR i departaments), ja que la modernització de la nostra institució, mitjançant la construcció d'una imatge adaptada als estàndards internacionals de dimensió, els dona els avantatges de reconeixement i prestigi que deriven per a la marca institucional UB.

De totes maneres, més enllà de la llibertat que correspongui a cada nou centre a l'hora de plantejar la composició, les competències i l'organització de les unitats de formació i recerca (en tot cas amb un alt grau d'autonomia a nivell acadèmic, de recerca i de professorat, com han plantejat diferents centres dels actuals), que serveixi d'exemple, per a tots, el que consta en el document presentat per la Junta de la Facultat d'Odontologia: «En segon lloc, creiem que l'estructura interna del nou centre ha de possibilitar el màxim grau d'autonomia en el seu funcionament»; el que es pot llegir en el document presentat per la Junta de Facultat de Biblioteconomia i Documentació: «El document menciona la possibilitat de crear “seccions”, “instituts” o “escoles” i, de fet, aquest és el mecanisme que apliquen la major part d'universitats que la proposta del rectorat pren com a referents. Els exemples que apareixen en el document, Copenhaguen o Manchester, tenen poques facultats, però moltes escoles que s'hi vinculen. No obstant, caldria precisar quines són les funcions i responsabilitats d'aquestes escoles que, en altres països, gestionen tant la docència com la recerca i, alhora, assegurar la independència estructural...»; el document presentat per la Junta de la Facultat de Geografia i Història, que en referència a les escoles superiors conclou que «haurien de dotar-se d'autonomia funcional en qüestions acadèmiques i de professorat i permetre la visualització de la seva identitat»; el que es pot constatar en el document aportat per l'Escola d'Infermeria, en el sentit de «garantir la representativitat, l'equitat i l'autonomia en la gestió de cadascun dels centres actuals en la nova facultat»; i el que s'incorpora al document presentat per l'ensenyament de Podologia, en què es manifesta que «la Unitat de Formació i Recerca de Podologia (Escola) ha de permetre visualitzar un dels ensenyaments que tradicionalment ha format part de l'àmbit de les Ciències de la Salut»; aquesta també serà una qüestió per analitzar i ponderar amb motiu de la reforma estatutària. Com és lògic, quant a aquestes Unitats de Formació i Recerca, res no impedeix que també es puguin plantejar en aquells centres on la reforma d'estructures acadèmiques es vincula, exclusivament, amb els departaments. En el cas de l'àrea de ciències i enginyeries, aquesta distribució competencial pot ser diferencial distingint entre les competències docents de les facultats i de recerca dels instituts.

Quant als condicionants territorials, respecte als centres detectats pels criteris de massa crítica i d'internacionalització que la proposta de reforma hauria de considerar, cal mencionar que:

- Formació de Professorat i Pedagogia, que ja s'han integrat en una nova Facultat d'Educació, comparteixen al campus amb Psicologia, per la qual cosa la divisió de l'administració no seria operativa. D'altra banda, el seu trasllat no seria assumible per grandària i necessitats tècniques.

- Odontologia i Infermeria comparteixen campus amb part de Medicina i, per tant, malgrat els seus alts requeriments, en l'actualitat ja es troben amb una solució operativa.
- Les facultats de ciències actualment comparteixen totes administració amb una altra facultat. La de Física amb Química, la de Biologia amb Geologia, i la de Matemàtiques amb Filologia. Totes tenen una alta afinitat científica i tenen uns espais amb instal·lacions específiques que poden compartir. Matemàtiques és una facultat que reclama des de fa anys una ubicació dins del campus de la Diagonal i, de fet, hi comparteix el campus d'excel·lència internacional BKC (Barcelona Knowledge Campus). Pels seus requeriments, és factible plantejar-se el trasllat a espais reconvertibles en el campus d'acollida.
- Belles Arts és una facultat amb alts requeriments d'instal·lacions, que fan que el seu trasllat impliqui un alt cost (així es reflecteix en el projecte fet en el seu moment de l'ampliació de la facultat).

Els criteris esmentats s'apliquen fonamentalment als centres, perquè en el cas dels departaments es parteix del fet que l'anàlisi i la primera proposta sigui un procés participatiu liderat dins dels mateixos centres, tot tenint present, fonamentalment, els criteris de massa crítica, internacionalització i afinitat.

VI.3. Centres

El model d'agrupació de centres (i també de departaments) de la Universitat de Barcelona, que afecta, tal com reclama el grup de directors de departament en el document presentat amb relació a la reforma, tots els àmbits del coneixement, es fonamenta en els criteris de massa crítica, internacionalització, afinitat, identitat i territorialitat, abans detallats. L'aplicació d'aquests criteris defineix uns centres de dimensió més proporcionada i homologable a escala internacional, i és el resultat d'aplicar als criteris un valor de nou, que a la vegada permet una utilització adequada dels recursos en la resposta a les necessitats, demandes i possibilitats de millora que la Universitat de Barcelona manté pendents. A més, amb aquestes noves facultats es farà possible que els degans i les deganes (de constituir-se l'àrea de ciències, el seu director o directora i el seu consell director) tinguin, més enllà de la representació i direcció del seu centre o àrea, un alt grau de responsabilitat quant a la definició del marc estratègic i el govern de la UB.

Nou agrupacions que no suposen una proposta tancada, sinó la que es desprèn del model recollit en aquest document. Altres opcions poden ser possibles, però sempre respectant els criteris aplicats. Sense voluntat de prejutjar-ne la nomenclatura, sinó a títol descriptiu, i amb la possibilitat de plantejar qualsevol altra denominació que es consideri més adient i encertada, **aquestes nou agrupacions** serien:

1. **Àrea de Ciències i Enginyeries**, que comprèn les actuals facultats de Biologia, Química, Física, Geologia i Matemàtiques
2. Dret.
3. Economia i Empresa.
4. **Educació.**
5. **Farmàcia i Alimentació** (aquesta part de la denominació respon, parcialment, a allò que s'ha assenyalat a l'acord de la Junta de la Facultat de Farmàcia, de data 5 de desembre de 2014).
6. **Humanitats**, que comprèn les actuals facultats de Geografia i Història, Filologia, Filosofia, i Biblioteconomia i Documentació (amb l'opció per explorar de sumar-hi altres ciències socials, com Sociologia, ja sigui en el moment actual o a mig termini).
7. **Medicina i Ciències de la Salut**, que abasta els actuals centres d'Infermeria, Medicina i Odontologia.
8. Psicologia.
9. **Belles Arts, com a centre amb règim especial.**

Uns centres que han de compartir finalitats i processos i tenir capacitat, potència, solidesa i entitat per dur a terme, amb plena satisfacció, les seves activitats docents, investigadores i d'innovació, tant en l'entorn nacional com en l'internacional. Les economies d'escala i d'aglomeració mostren que una estructura que comparteix recursos els pot especialitzar i els pot aprofitar millor, per augmentar-ne l'eficàcia, prosseguir en els seus objectius de millora i tenir major capacitat de creixement.

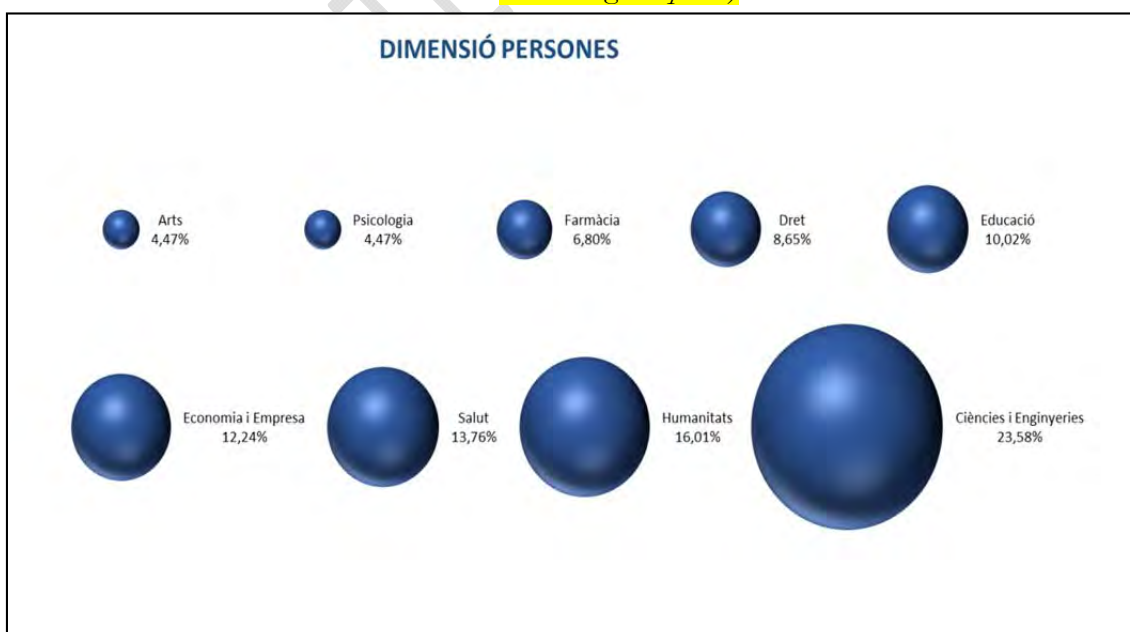
Unes estructures que caldrà adaptar quant a la seva representació en els òrgans de govern de la Universitat de Barcelona. Així, amb ple respecte de la democràcia representativa i sense perjudici que això no està previst a la normativa aplicable, les gestores que es facin càrrec, transitòriament, del govern i la gestió dels nous centres haurien d'incorporar, més enllà del degà (o director de l'àrea) i el secretari, un representant del PDI, un altre del PAS i un altre dels estudiants. **Cadascuna de les memòries d'agrupació de**

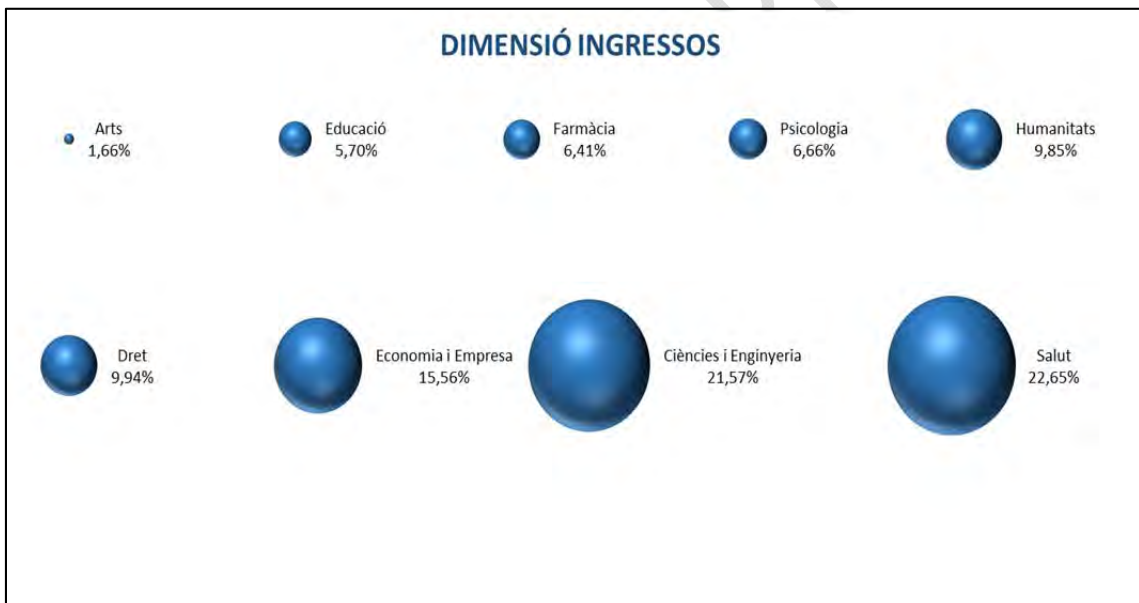
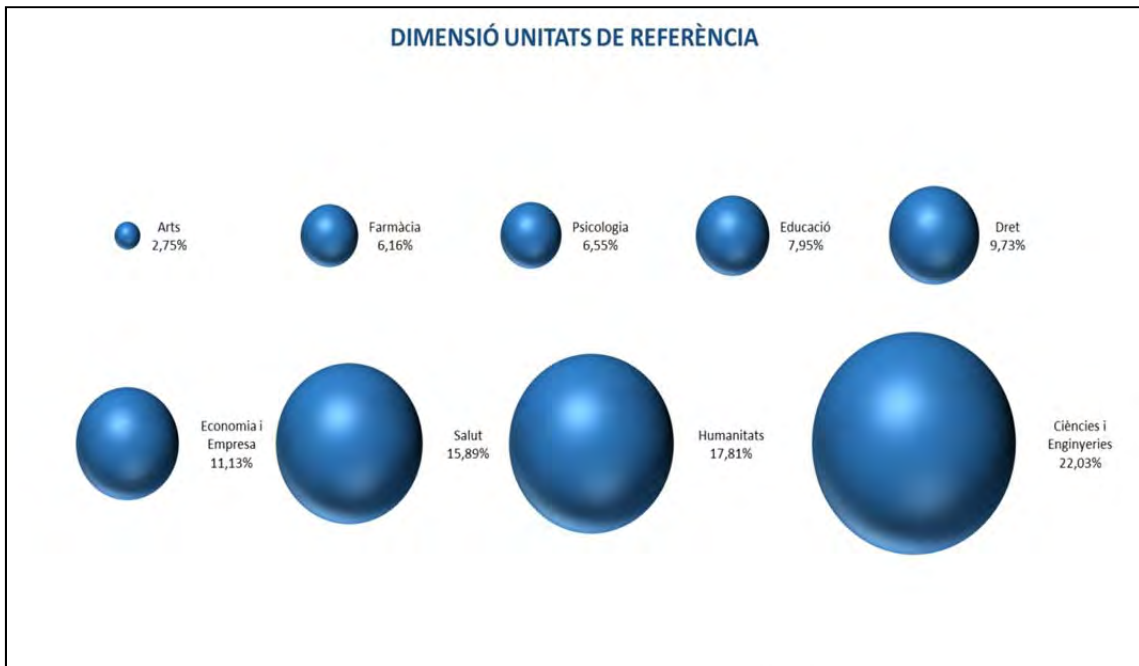
centres haurà d'incorporar, obligatòriament, el **desenvolupament del seu règim transitori**, que en tot cas haurà d'estar adaptat als ritmes temporals respectius que incorpora aquesta memòria amb relació als àmbits de Medicina i Ciències de la Salut, Humanitats i Ciències i Enginyeries.

En el mateix sentit, al llarg del procés d'agrupació dels nous centres i departaments, els estudiants seran informats, puntualment, dels diferents avenços de la reforma (de forma especial, com es recull a la pàg. 4 del document presentat, al mes de gener de 2015, pel Grup de Treball de l'Observatori de l'Estudiant, en allò que tingui a veure «amb el seu funcionament i organització»; i així també ha estat plantejat per un grup d'estudiants claustrals).

De conformitat amb els criteris aplicats i l'equiponderància de les variables que serveixen de mesura, es detecten els centres que tenen una massa crítica i una internacionalització insuficient, si bé són possibles diferents agrupacions. Ara bé, si prioritzem els criteris d'afinitat, identitat i territorialitat, la combinació que es presenta com a més raonable i amb més capacitat de millora és la que s'observa en els gràfics 5 (**dimensió segons les variables de la taula 32**) tot i tenir present que de conformitat amb la dicció literal de l'article 12.1 de l'EUB i amb relació al manteniment de les actuals identitats, no hi ha cap inconvenient al fet que dins dels centres es puguin individualitzar diferents unitats de formació i recerca que puguin respondre, segons els casos, a les denominacions d'institut, escola o secció.

Gràfics 5. *Model nou centres (Ciències i Enginyeries com a Àrea i Belles Arts amb un règim especial)*





Segons aquesta proposta (taules 2 a 4) de la dimensió acadèmica dels centres quedaria com la següent taula 32:

Taula 32. Dimensió acadèmica dels 9 nous centres (Ciències i Enginyeries com a àrea i Belles Arts amb un règim especial). Dades 2012-2013

Centre	PDI ETC (mitjana 2011-2011-2013)	PAS centre (mitjana 2011-2012-2013)	Estudiants ETC (mitjana 2011-2011-2013)	Oferta de titulacions (2013-14)	PDI implicat en recerca i transferència (mitjana 2011-2012-2013)	Estudiants de màsters i postgraus propis (mitjana 2011-2012-2013)	Ingressos matrícula oficial (mitjana 2011-2012-2013)	Ingressos recerca i transferència (mitjana 2011-2012-2013)	Altres ingressos (mitjana 2012-2013)
Arts	159,2	66,7	1.896,4	13,0	70,7	41,3	1.928.187,2	111.142,4	57.722,5
Humanitats	586,5	203,0	7.958,6	65,5	505,0	560,3	6.989.329,4	4.477.069,3	577.177,1
Economia i Empresa	455,3	94,0	8.334,5	23,0	297,7	754,0	8.295.071,0	2.853.029,9	2.054.247,4
Dret	266,0	76,7	6.185,6	18,5	170,7	872,0	5.944.780,5	561.137,2	1.385.052,8
Àrea de Ciències i Enginyeries	856,0	424,7	7.029,2	68,0	887,3	430,7	7.777.603,6	23.591.255,3	560.470,0
Salut	686,6	167,0	4.876,9	19,0	189,0	1.836,0	5.250.413,8	18.830.121,2	2.023.671,8
Farmàcia	257,5	91,0	3.101,4	18,0	241,3	155,3	3.451.405,2	3.476.348,9	492.394,3
Psicologia	192,0	41,2	2.465,7	16,0	136,7	471,0	2.710.651,5	1.990.907,8	916.085,0
Educació	414,6	87,8	5.890,6	25,5	215,3	347,0	4.391.505,2	909.270,4	523.136,7
Valor total de la UB	3.873,8	1.252,0	47.738,9	266,5	2.713,7	5.467,7	46.738.947,5	56.800.282,4	8.589.957,7

Taula 33. Dades en percentatge de la dimensió acadèmica

Centre	PDI ETC (mitjana 2011-2011-2013)	PAS centre (mitjana 2011-2012-2013)	Estudiants ETC (mitjana 2011-2011-2013)	Oferta de titulacions (2013-14)	PDI implicat en recerca i transferència (mitjana 2011-2012-2013)	Estudiants de màsters i postgraus propis (mitjana 2011-2012-2013)	Ingressos matrícula oficial (mitjana 2011-2012-2013)	Ingressos recerca i transferència (mitjana 2011-2012-2013)	Altres ingressos (mitjana 2012-2013)
Arts	4,11%	5,32%	3,97%	4,88%	2,60%	0,76%	4,13%	0,20%	0,67%
Humanitats	15,14%	16,21%	16,67%	24,58%	18,61%	10,25%	14,95%	7,88%	6,72%
Economia i Empresa	11,75%	7,51%	17,46%	8,63%	10,97%	13,79%	17,75%	5,02%	23,91%
Dret	6,87%	6,12%	12,96%	6,94%	6,29%	15,95%	12,72%	0,99%	16,12%
Ciències i Enginyeries	22,10%	33,92%	14,72%	25,52%	32,70%	7,88%	16,64%	41,53%	6,52%
Salut	17,72%	13,34%	10,22%	7,13%	6,96%	33,58%	11,23%	33,15%	23,56%
Farmàcia	6,65%	7,27%	6,50%	6,75%	8,89%	2,84%	7,38%	6,12%	5,73%
Psicologia	4,96%	3,29%	5,16%	6,00%	5,04%	8,61%	5,80%	3,51%	10,66%
Educació	10,70%	7,01%	12,34%	9,57%	7,94%	6,35%	9,40%	1,60%	6,09%

Aquesta proposta, no obstant això, respon a una d'inicial que permeti visualitzar els beneficis de la reforma que es computen a continuació, però no està tancada ni condicionada a priori, de manera que el debat resta obert a qualsevol altra combinació, sempre que s'ajusti als criteris establerts.

Aquest nou escenari estructural que es planteja presenta tres noves grans agrupacions que acumulen el 50% de la Universitat de Barcelona, i la resta queda entre 2 i 4 vegades el més gran, tret en el cas de règim especial de Belles Arts. En conseqüència, **la distribució de l'activitat és molt més proporcionada i equilibrada**, i permetrà, entre altres coses, concórrer amb més garanties d'èxit a convocatòries competitives de recerca nacionals i internacionals, o donar resposta de manera més àgil a les demandes socials en plantejar un nou disseny acadèmic.

VI.4. Departaments

De conformitat amb la reorganització dels centres exposada a l'apartat anterior, es proposa, de manera paral·lela, **una agrupació de departaments**. La primera proposta d'agrupació correspondrà, tot respectant la interiorització del procés, als mateixos centres.

Malgrat que, com s'acaba de dir, s'estima convenient i coherent que aquesta qüestió vingui sotmesa (en una primera iniciativa) al procés d'interiorització de cada centre (aquesta via és recolzada per tots els centres que s'han pronunciat sobre el tema), quant a la delimitació dels criteris que cal fer servir per afrontar la reestructuració dels departaments i en resposta a diferents peticions dels centres de rebre una sèrie d'orientacions sobre aquest punt, així com al que han manifestat un grup de claustrals i directores de departament en la mateixa línia, s'ha de dir que poden ser útils, entre d'altres, els criteris següents:

- a) **La coherència global de la proposta.**
- b) **La coherència temàtica interna (vg. àrees de coneixement, afinitats, continguts de docència, grups de recerca, grups d'innovació).**
- c) **La millora, sostenibilitat i projecció cap al futur.**
- d) **La seva massa crítica i la seva proporcionalitat.**
- e) **L'equilibri amb relació al personal permanent.**
- f) **La funcionalitat o eficiència organitzacional per la bona gestió en funció de la seva complexitat.**
- g) **La realitat dels espais del centre.**

- h) L'obertura a noves idees, apostant per la transversalitat i la configuració, quan sigui factible, de departaments interfacultats (aquesta línia d'actuació pot ser, per exemple, molt positiva quant a la visualització de les Enginyeries, mitjançant la potenciació d'un Departament d'Enginyeries i Ciències Aplicades).
- i) Donar resposta, amb denominacions actualitzades i atractives, a les actuals demandes socials de formació superior.
- j) La reflexió de cada centre sobre la reorganització dels seus graus i màsters (tant a nivell intern de disseny de l'oferta, com en funció de canvis de model actualment oberts al debat segons les propostes del Reial Decret estatal).
- k) La possibilitat d'organitzar seccions departamentals.
- l) En el cas dels departaments propis de l'àrea de ciències i enginyeries, cal prendre en consideració que els instituts de recerca haurien de ser els màxims responsables d'aquesta missió.

De fet, molts d'aquests criteris són, per exemple, els que han utilitzat la comissió per a la gestió dels tràmits i les decisions relatives a la Facultat d'Educació, no tan sols per analitzar la situació actual, sinó també per justificar el plantejament del nombre orientatiu de departaments que hauria de tenir la nova facultat de recent constitució; la comissió de la Facultat de Psicologia sobre la reforma d'estructures acadèmiques i l'organització administrativa, que, amb una evident responsabilitat institucional, ja s'ha pronunciat de forma consensuada sobre l'agrupació dels seus actuals sis departaments en tres; o la Junta de la Facultat de Medicina, que en el seu acord de 18 de desembre de 2014, prèvia ponderació de tres grans criteris (etapes docents segons l'esperit del contingut global del pla d'estudis, coherència de continguts i nombre de professorat permanent), proposa, amb relació al Campus Medicina-Clínic, una reducció dels 8 actuals departaments a 4, integrats, a la vegada, per diferents seccions).

En qualsevol cas, com a resultat final de l'aplicació dels criteris establerts, el nombre de departaments se situarà al voltant del 50% dels actuals.

D'altra banda, cal assenyalar que, en atenció a la dicció literal de l'article 26.3 de l'EUB, «el Consell de Govern pot autoritzar la creació de Seccions Departamentals, d'acord amb els criteris generals fixats pel Consell de Govern i la normativa vigent». Per aquest motiu, aquesta proposta de reforma inclou el foment de seccions departamentals, sempre que compleixin un criteri de massa crítica mínima de quinze PDI permanents. La decisió sobre l'existència, l'organització i el funcionament de les seccions

departamentals correspondrà als departaments, tot i que cal tenir present que els seus coordinadors podran tenir un reconeixement als efectes del Pla de dedicació acadèmica. En qualsevol cas, davant de l'agrupació de dos o més departaments preexistents, l'assignació dels recursos econòmics i de personal, així com dels encàrrecs docents, es farà en funció, si escau, de les seccions departamentals resultants (punt derivat del document presentat per un grup de directors de departament).

A partir de la dimensió i variables contingudes en la taula 4 de l'apartat de «Situació actual», i plantejant una reducció al voltant del 50% en cada centre, s'ha fet una estimació de 55 departaments, tenint presents les seves afinitats acadèmiques i científiques. Una distribució que redueix l'asimetria inicialment detectada, que suposava que el departament de dimensió més gran fos més de sis vegades el de dimensió inferior. Amb la reforma s'espera potenciar les activitats departamentals, de manera que en aquests departaments més forts la desproporció abans esmentada es redueixi pràcticament a un factor de quatre.

Més concretament, els beneficis de la creació d'aquests nous departaments vénen representats per la simplificació d'estructures, que ha de facilitar una major agilitat quant a la presa de decisions; el major pes polític dels departaments resultants, la qual cosa ha de facilitar una relació més directa amb l'equip rectoral (especialment important en temes com el de professorat); la superació dels ja tradicionals conflictes en l'elaboració dels plans d'estudis, així com de les duplicitats de continguts detectades en diferents plans docents; una visualització més homogènia a escala internacional, i finalment l'increment de les possibilitats de recerca conjunta entre disciplines, i de línies de recerca que, actualment, es presenten molt fragmentades en diferents departaments.

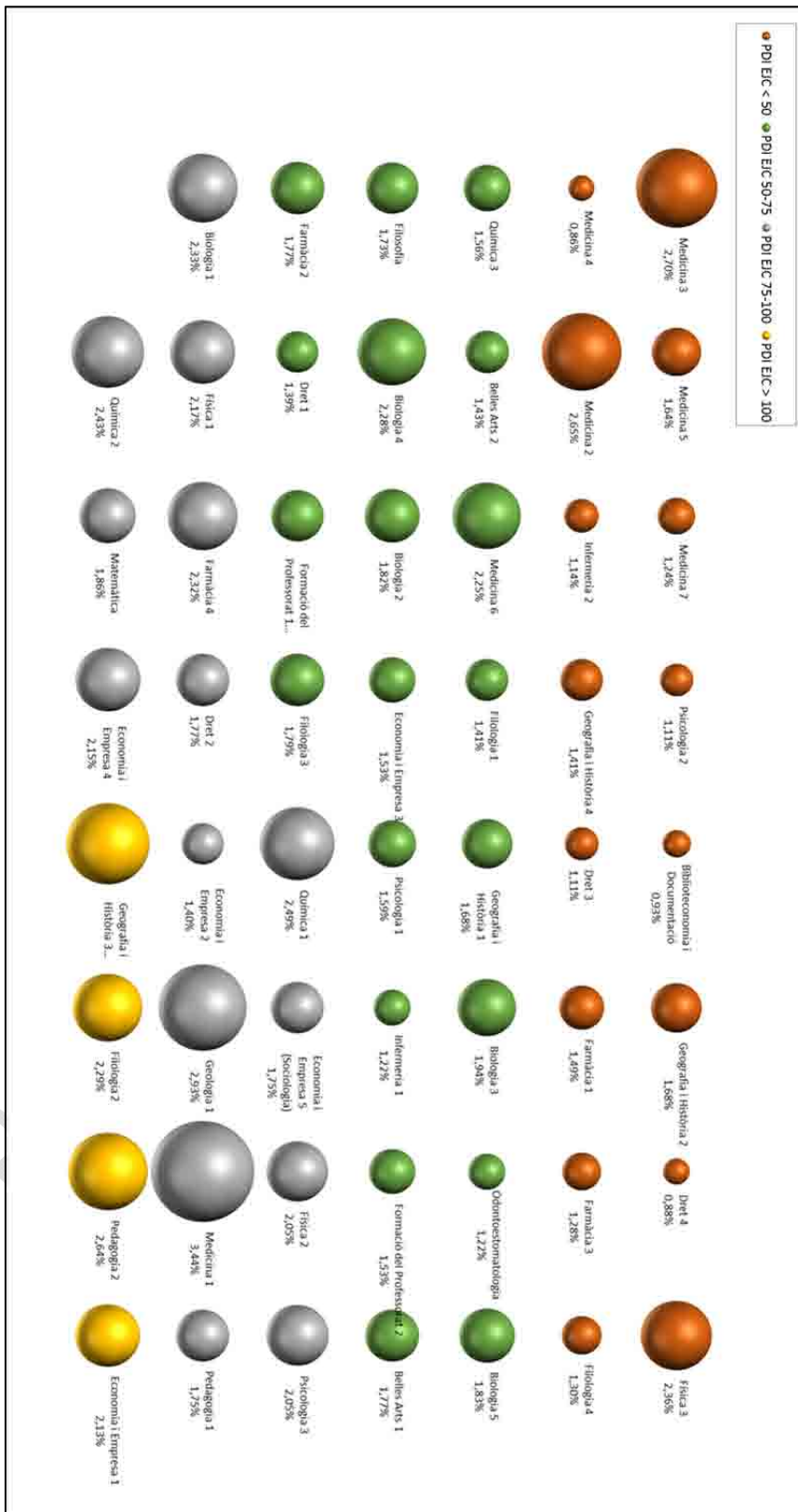
També cal posar de manifest, que, pel que fa a la determinació dels òrgans de govern provisionals que dirigiran els nous departaments durant el període transitori, que va des de l'aprovació del nou departament pel Consell de Govern fins a la presa de possessió de la directora o director, haurà d'establir-se una comissió gestora en què, com a mínim, juntament amb el director/a i el secretari/ària, hi haurà d'haver un representant del PDI, un representant del PAS, un representant dels investigadors en formació i un representant dels estudiants. Cadascuna de les memòries d'agrupació de departaments (tant si formen part dels nous centres projectats com si es tracta de la resta de centres que contempla aquesta memòria de reforma), haurà d'incorporar, obligatòriament, el desenvolupament del seu règim transitori, que en cap cas no podrà superar el curs 2015-2016.

Cal assenyalar, per últim, que sens perjudici del incentius econòmics que preveu aquesta reforma quant a l'agrupació de departaments, que són objecte d'anàlisi en un altre apartat d'aquesta memòria, el cert és que, prèvia proposta de diferents membres de la comunitat universitària, així com d'algunes juntes de facultat (vg. resolució de la Junta de la Facultat de

Geografia i Història sobre reorganització de Facultats i Departaments, de dates 7 i 17 de novembre de 2014), també sembla adient plantejar l'atribució d'altres tipus d'incentius a aquells nous departaments que es constitueixin com a conseqüència de l'agrupació dels actuals (vg, ponderació d'un suplement de puntuació amb relació a diferents convocatòries de la UB; replantejament de les graelles de desgravacions horàries per càrrec; suport administratiu no compartit, etc.).

PROJECTE (ESBORRANY)

Gràfic 6. Dimensió esperada dels departaments una vegada reformats. Dades 2012-2013



Uns departaments que seguirien la proposta de distribució següent en els **nou** centres, tenint present l'afinitat científica i acadèmica i la cooperació docent existent:

Taula 34. Proposta de distribució dels nous departaments

Centre final	Centre inicial	Nou departaments	PDI	PDI ETC
Dret (4)	Dret (4)	Dret 1	107	81,75
		Dret 2	126	93,00
		Dret 3	67	49,50
		Dret 4	63	44,63
Economia i Empresa (5)	Economia i Empresa (5)	Economia i Empresa 1	133	106,50
		Economia i Empresa 2	105	85,38
		Economia i Empresa 3	121	75,75
		Economia i Empresa 4	134	101,13
		Economia i Empresa 5 (Sociologia)	102	79,63
Àrea de Ciències i Enginyeries (13)	Biologia (5)	Biologia 1	93	75,25
		Biologia 2	74	55,50
		Biologia 3	67	55,63
		Biologia 4	67	50,38
		Biologia 5	67	54,75
	Física (3)	Física 1	91	70,00
		Física 2	82	63,38
		Física 3	61	47,00
	Química (3)	Química 1	89	71,75
		Química 2	97	82,25
		Química 3	66	53,50
	Geologia (1)	Geologia 1	103	80,75
	Matemàtiques (1)	Matemàtica 1	112	89,25
Farmàcia i Alimentació (4)	Farmàcia i Torribera (4)	Farmàcia 1	62	44,75
		Farmàcia 2	83	61,13
		Farmàcia 3	66	49,88
		Farmàcia 4	125	93,25
Psicologia (3)	Psicologia (3)	Psicologia 1	85	69,38
		Psicologia 2	57	40,50
		Psicologia 3	109	80,00
Medicina i Ciències de la Salut (10)	Medicina (7)	Medicina 1	132	64,88
		Medicina 2	123	78,50
		Medicina 3	181	103,25
		Medicina 4	77	34,88
		Medicina 5	79	64,38
		Medicina 6	135	63,75

		Medicina 7	54	35,88
	Odontologia (1)	Odontostomatologia	166	124,50
	Infermeria (2)	Infermeria 1	153	86,00
		Infermeria 2	104	57,63
Educació (4)	Pedagogia (2)	Pedagogia 1	136	97,00
		Pedagogia 2	159	121,88
	Formació del Professorat (2)	Formació del Professorat 1	130	90,88
		Formació del Professorat 2	117	85,88
Humanitats (10)	Geografia i Història (4)	Geografia i Història 1	63	54,88
		Geografia i Història 2	46	36,25
		Geografia i Història 3	123	99,63
		Geografia i Història 4	55	42,25
	Biblioteconomia i Documentació (1)	Biblioteconomia i Documentació	52	40,13
	Filosofia (1)	Filosofia	72	55,63
	Filologia (4)	Filologia 1	80	62,63
		Filologia 2	126	102,75
		Filologia 3	92	74,38
		Filologia 4	68	55,75
Belles Arts –amb règim especial- (2)	Belles Arts (2)	Belles Arts 1	95	79,25
		Belles Arts 2	78	66,63

VI.5. Estudi comparat

Dels models de redimensionament de centres i departaments que es poden constatar tant a escala nacional com internacional, **la mateixa Universitat de Barcelona té clars exemples de reformes dutes a terme amb èxit els últims anys, que han implicat la creació de nous centres a partir de dos de científicament i acadèmicament afins: Facultat d'Economia i Empresa i Facultat d'Educació.**

En relació amb la Facultat d'Economia i Empresa, sorgida de la unió de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials i l'Escola Universitària d'Estudis Empresarials, l'experiència acumulada, des del 2007 i fins a l'actualitat, permet concloure que s'observa una millora, que té el seu origen en la combinació de causes diferents, en els indicadors més rellevants de l'activitat i de qualitat, com ara la ràtio estudiants per professor, la internacionalització o el reconeixement de sexennis.

Taula 35. Comparació de la Facultat d'Economia i Empresa entre 2007 i 2013

Variable	2007-2008			2012-2013	Δ% 2013-2008
	Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales	Escola Universitària d'Estudis Empresariales	Total	Facultat d'Economia i Empresa	
PDI	430	131	561	606	8,0%
PAS	89	26	115	119	3,5%
Estudiants ETC/PDI ETC	15,0	24,5	17,4	15,7	-10,0%
Publicacions (articles i llibres)	424	114	538	670	24,5%
Sexennis	213	23	236	290	22,9%
Ingressos per recerca (€)*	916.601	58.482	975.083	2.078.419	113,2%
% alumnes estrangers	9,0%	1,4%	6,4%	11,7%	82,8%
Altres ingressos de relació amb entorn (€)	1.663.693	54.298	1.717.991	2.091.541	21,7%

* Valors calculats com a mitjana dels tres darrers anys .

Quant a la Facultat d'Educació, cal posar de relleu que aquest nou centre ha estat aprovat, per unanimitat, al Consell de Govern de la UB, de 5 de juny de 2014. Persegueix, com així va quedar de manifest en el passat Consell de Govern, el reforçament de la recerca i la docència en l'àrea socioeducativa, i més visibilitat dins del sistema universitari i social, tant a escala nacional com internacional.

Aquest model de concentració, per causes diferents, també ha donat resultats positius pel que fa a la posada en funcionament de les oficines de gestió departamentals en les facultats de ciències. L'any 2005 es produeix una assignació de 26 persones en els departaments (recollida a la taula 36 de resultats de l'OGD), amb un increment d'ingressos per recerca en els períodes següents. Si descomptem el primer any, en què hi ha un efecte per la incorporació dels ajuts a la recerca, es veu un increment pràcticament continuat (tret dels anys en què el Ministeri ha baixat la dotació del Pla nacional), amb uns inicis que van marcar el canvi qualitatiu per un suport més especialitzat de personal a les tasques de la recerca, que permet una millor gestió i el foment de major participació en convocatòries.

Taules 36. *Personal transferit a les oficines de gestió departamental el 2005, i evolució dels ingressos de recerca*

Facultat	Personal transferit el 2005 a l'OGD
F. Biologia	9
F. Farmàcia	2
F. Física	5
F. Geologia	4
F. Medicina	1
F. Química	5
Total general	26

Ingressos de recerca (projectes i accions especials, infraestructures, ajuts)		
Any	Import (euros)	Δ% 2013/2008
2004	19.984.706	–
2005	27.350.596	36,9%
2006	30.194.737	10,4%
2007	43.399.530	43,7%
2008	44.493.667	2,5%
2009	47.026.731	5,7%
2010	34.010.342	-27,7%
2011	37.791.282	11,1%
2012	26.381.761	-30,2%

PROJECTE (ESBOK)

VII. PROPOSTA D'ORGANITZACIÓ ADMINISTRATIVA (MARC DE REFERÈNCIA)

VII.1. Necessitats i demandes

La reforma estructural de la Universitat de Barcelona ha d'anar acompanyada d'un nou model d'organització **administrativa** (en aquest sentit, serveixin d'exemple, per totes, les esmenes núm. 2 i 4, consensuades pel PDI de la Facultat de Química: «Coincidim que cal una reforma administrativa per donar resposta als nous reptes de la universitat envers la societat, que demanen una docència de qualitat, una recerca altament competitiva i una transferència productiva de coneixement, amb una creixent internacionalització...»); així com el que ha exposat la Junta de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació: «Una de les limitacions de la UB és la manca d'adaptació de l'estructura administrativa a les necessitats actuals...»).

El plantejament o concepció d'aquest nou model parteix de les **necessitats i demandes** següents, contrastades tant per les peticions internes com per les avaluacions externes a les quals ha estat sotmesa la UB els últims anys:

- a) Focalitzar el suport de la gestió en les activitats que són la nostra raó de ser: docència, recerca i transferència de coneixement i tecnologia
- b) Diferenciar l'atenció a l'estudiant de la que correspon al professorat
- c) Especialitzar la gestió i la promoció de la recerca
- d) Distingir els processos de grau i els que corresponen al màster
- e) Millorar la qualificació i especialització professional del PAS (aquesta necessitat en cap moment s'ha d'entendre com un menyspreu quant al paper fonamental que correspon al personal d'administració i serveis dins de la UB, sinó com la resposta a un ventall de demandes legítimes que el propi PAS, com es pot constatar a l'escrit que el Grup de Claustals DEFENSEM LA P(UB)LICA PAS-CCOO va presentar i defensar al darrer Claustre ordinari del passat 22 de juliol: «cal reformar en profunditat la formació; cal definir un mapa o RLT de formació, així com lligar la promoció a la formació»).
- f) Fer èmfasi en la qualitat i la rendició de comptes
- g) Potenciar la projecció internacional
- h) Implicar les àrees transversals en els processos de suport a les facultats a partir d'una gestió flexible
- i) Millorar els temps de resposta administrativa en atenció a la definició d'una carta de serveis

Davant de les **debilitats detectades en l'actual sistema d'organització administrativa a través de l'anàlisi DAFO** (estructura rígida i burocràtica, elevat nombre de microunitats, necessitats cobertes sense visió global, envelliment del personal i

perfil no especialitzat del PAS), que afecten a la gestió diària dels nostres centres i departaments, cal apostar per una organització flexible, adequada a les missions de la institució i capaç d'oferir un millor servei adaptant-se de manera àgil a les noves demandes socials (**utilitat social**). Cal afrontar el disseny d'una estructura funcional que, en l'àmbit administratiu, permeti millorar el rendiment en la gestió de la institució i assolir que aquesta sigui més eficaç i eficient (**millora del funcionament**).

Hem d'orientar la gestió a generar valor i focalitzar el suport administratiu en les activitats que són la nostra raó de ser com a universitat pública i de qualitat. Hem d'apostar per l'**impuls de la gestió per processos**, amb una visió global que afavoreixi la coordinació dels processos de recerca i dels academicodocents, així com un millor servei als integrants de la comunitat universitària.

Les nostres actuals estructures administratives, segurament ben pensades en el seu moment, des del punt de vista dels procediments administratius tenen un important marge de millora en relació amb la seva agilitat de resposta i la capacitat d'adequació a càrregues de treball canviants en el temps.

Al llarg dels deu anys en què es va dur a terme la darrera reforma administrativa, els processos administratius i de gestió propis de la Universitat han estat, i continuen estant, sotmesos a canvis de diferent tipus: normatius (vg. nou EEES), efectes derivats de la conjuntura econòmica, intensificacions de caràcter estratègic (vg. internacionalització, ocupabilitat) i un progressiu increment de tasques administratives (vg. recerca, acreditació, avaluació de qualitat). Així mateix, la proactivitat, l'agilitat en els temps de resposta, l'eficàcia en els procediments, l'avaluació i la millora de la qualitat i la rendició de comptes són factors clau de la competitivitat i l'excel·lència en els serveis professionals prestats en tots els àmbits d'activitat d'una organització, sigui quina sigui la seva funció.

Com a conseqüència d'això, tota organització necessita periòdicament una anàlisi i una posada al dia de les seves estructures per situar-les en el marc de les necessitats del moment i orientar-les per assolir els objectius estratègics que s'hagi proposat. Som, per tant, davant una necessitat d'abordar aquest punt d'inflexió en el desenvolupament de l'organització, que s'ha de fer amb responsabilitat; s'ha d'afrontar amb valentia i ha de ser capaç d'obtenir un alt grau de consens. Per aconseguir-ho, cal un marc de referència de la reforma que orienti i justifiqui el nou model, i ha d'estar obert a les aportacions constructives i a les singularitzacions adequades a les diferents especificitats i entorns de l'organització.

Aquest marc de referència de la reforma ha de ser capaç de fer visible la correlació entre els canvis proposats i els objectius que cal assolir; ha de ser coherent amb els recursos que cal aportar i el retorn que n'esperem; i, especialment, ha de donar resposta a les aspiracions legítimes de les persones involucrades en el procés. Si volem que les persones desenvolupin al màxim els seus coneixements i les seves potencialitats, s'ha de crear un entorn organitzatiu de confiança que, a més de ser agradable i ben equipat tecnològicament, ha de

garantir, com a mínim, unes condicions laborals adients, unes responsabilitats ajustades a la cultura professional, una organització del treball que permeti assumir responsabilitats i promoure el desenvolupament professional i una adequada de gestió del temps. Promoure aquest entorn a la Universitat de Barcelona és un dels principals objectius de la reforma de l'organització administrativa i de gestió.

VII.2. Criteris

Davant d'aquesta realitat, **sembla oportú afrontar un replantejament dels sistemes i processos de suport (*back office*), en cap moment incompatible amb una potent i efectiva atenció i servei públic (*front office*)**, on, per exemple, tinguin cabuda un autèntic suport als projectes de recerca, una adequada atenció, captació i seguiment, coherent amb la nostra vocació internacional, dels estudiants estrangers que es matriculin o vulguin matricular-se a la UB, **i una reenginyeria dels processos de compres (aportació, aquesta última, derivada del document del Sr. Dalmau)**. I tot això tenint present, a més, que si bé de vegades es pot constatar una certa separació entre el *back office* i el *front office*, en d'altres, per contra, el que cal és apostar decididament per la seva coordinació i retroalimentació. Un suport tècnic i administratiu als processos de relació amb l'entorn i d'atenció a les necessitats i demandes de la comunitat universitària i de la societat, que ha de començar amb les àrees transversals, per tal que la seva relació amb els centres resulti més fluida, eficaç i de confiança.

S'han de resoldre els problemes plantejats pels centres d'una manera àgil i amb ple suport de les àrees transversals que, al mateix temps, inicien un procés d'adequació-reorganització complementari al model organitzatiu proposat, com a marc de referència, als centres. L'objectiu d'aquest canvi consisteix a millorar la coordinació, eficiència i agilitat en els processos que impliquen la participació de les àrees transversals.

És dins del marc de la reforma de les estructures acadèmiques iniciat a la Universitat on cal encaixar la reforma administrativa i de gestió, que n'haurà de ser un factor clau per a l'assoliment dels objectius generals plantejats. Així, cal identificar els criteris específics propis de la reforma administrativa i de gestió:

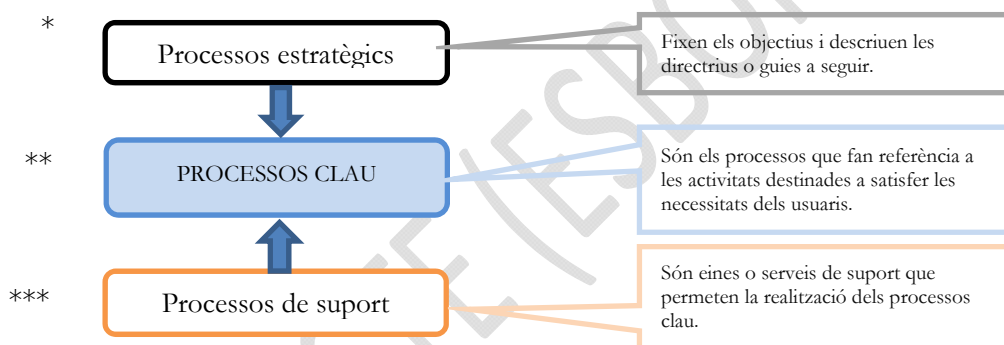
- Principi de subsidiarietat, de prestar el servei més proper a la persona que ho demanda o necessita.
- Unitats organitzatives amb dimensions suficients, per prestar el servei en condicions de qualitat i no afavorir unitats unipersonals dependents de la disponibilitat i habilitats del treballador per atendre la diversitat de competències o funcions de la unitat administrativa. En aquesta línia, cal crear unitats de suport a la recerca especialitzades (d'especial rellevància en l'àmbit de ciències experimentals, ja

que s'entén encertat, sense perjudici del seguiment d'un camí d'harmonització entre tots els centres proposats, tractar com a diferent el que és diferent) i oficines de relacions internacionals.

- Gestió per processos, per revisar i millorar l'eficàcia dels procediments i funcionament.
- Complementarietat entre serveis territorials i serveis transversals, des dels serveis centrals fins als més transversals (vg. CRAI, els CCiT).

Quant a la coordinació entre els centres i les àrees transversals, cal entendre que existeixen tres àmbits diferenciats que permeten distingir entre **processos clau**, que els centres planificaran i gestionaran i dels quals es responsabilitzaran; i **processos estratègics i de suport**, que, sens perjudici de la participació de les facultats, han de complementar-se amb les àrees transversals de la UB.

Gràfic 7. *Classificació dels processos*



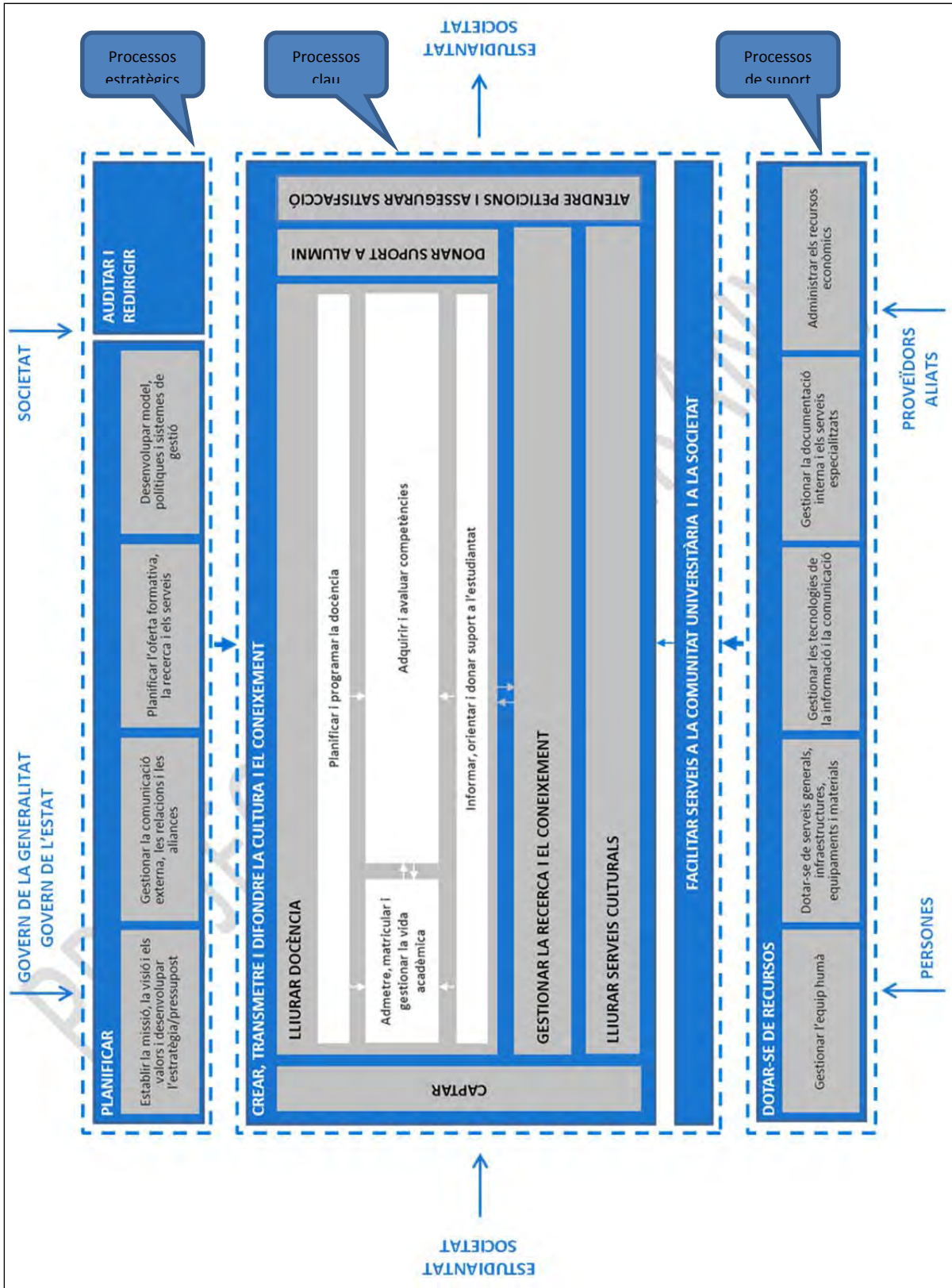
* Processos estratègics: són els processos generals de la Universitat de Barcelona, responsabilitat dels òrgans del govern.

** Processos clau: les facultats planificaran i gestionaran els processos clau i en seran responsables.

*** Processos de suport: les àrees transversals planificaran i tindran la responsabilitat sobre els processos de suport que necessiten les facultats per poder dur a terme els seus processos clau.

Des d'aquesta perspectiva, el desenvolupament de la gestió per processos en l'àmbit administratiu i de gestió haurà de permetre identificar **els indicadors específics de gestió** i determinar **els objectius de millora per a cada procés**.

Gràfic 8. Mapa de processos de la Universitat de Barcelona



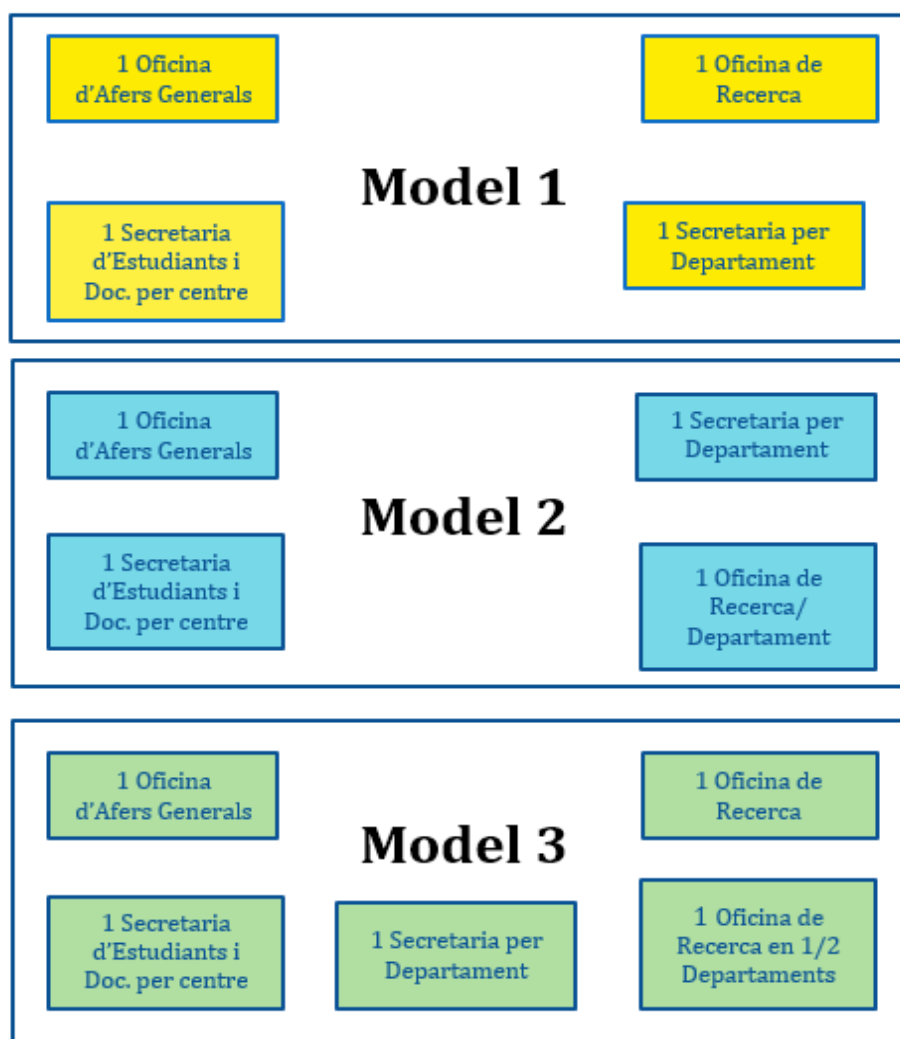
VII.3. Estructures administratives

A. FACULTATS

ESTRUCTURA ACTUAL

L'organització actual de les estructures administratives dels centres es basa en tres models en funció de les característiques de cada facultat:

Gràfic 9. Models administratius actuals. Dades 2014



ESTRUCTURA PROPOSADA

L'organització administrativa proposada per a les estructures acadèmiques respon al següent esquema general, que pot ser susceptible de la incorporació d'especificitats justificades en funció de les característiques pròpies i proposades de cada àmbit de coneixement o centre (en aquesta línia, els deganats de l'àmbit de

ciències han treballat una proposta de demandes que és compatible amb les línies mestres del marc de referència de la reforma administrativa que incorpora aquesta memòria i que es fonamenta en la potenciació de la transversalitat gestionada a través de l'àrea i on sembla coherent contemplar la combinació de l'existència d'oficines proactives (amb competències, per exemple, quant a la informació de convocatòries de recerca i captació de recursos, o en relació a la gestió proactiva dels postgraus) i d'altres reactives (amb competències, per exemple, en relació al suport departamental «immediat» propi d'aquest àmbit; o a la centralització de l'administració de la recerca i dels màsters).

S'estructura en les unitats següents:

Taula 37. Estructura proposada per a l'administració d'un centre

FACULTAT (Administració)	UNITAT DE SUPORT ACADÈMIC DOCENT (USAD)	Matrícula Programació acadèmica Atenció a estudiants de grau Atenció a estudiants de màster Atenció al doctorat Pràctiques i ocupabilitat Relacions internacionals Màsters i postgraus Suport PDI / Qualitat
	AFERS GENERALS**	Economia Personal
	RECERCA***	
	SUPORT DEPARTAMENTAL****	
	INFORMACIÓ I ATENCIÓ	
	SUPORT A ÒRGANS DE GOVERN	
ÀREES TRANSVERSALS	FINANCES**	
	ORGANITZACIÓ I RRHH**	
	SUPORT A LA GESTIÓ ACADÈMICA I ESTUDIANTS	
	SUPORT A LA GESTIÓ DE LA RÈCERCA	
	INFRAESTRUCTURES I SERVEIS GENERALS	
	TECNOLOGIES D'INFORMACIÓ I COMUNICACIÓ (TIC)	
	SERVEIS JURÍDICS*****	
ALTRES UNITATS ESPECÍFIQUES QUE DONEN SERVEI A TOTA LA UNIVERSITAT	ESCOLA DE DOCTORAT*	Serveis als Programes de doctorat i Investigadors en formació
	CENTRE DE RECURSOS PER A L'APRENENTATGE I LA INVESTIGACIÓ (CRAI)	
	OFICINA DE MOBILITAT I PROJECTES INTERNACIONALS (OMPI)	
	ALTRES	

* Oficina acadèmica única que donaria servei a les possibles escoles de doctorat descentralitzades.

** Quant a les oficines d'afers generals dels centres, en relació amb la gestió econòmica i de personal cal matisar que, mentre que la gestió ha d'estar centralitzada a les àrees transversals corresponents (per exemple, la digitalització de factures o la competència per donar d'alta un treballador a la Seguretat Social), la decisió estarà descentralitzada als centres (per exemple, són els centres els que hauran de decidir com es distribueix el crèdit rebut, avaluar la necessitat de places del personal i participar en la seva selecció).

*** Especificitat segons els centres entre oficina única o a nivell departamental.

**** Model a definir segons cada centre.

***** Dependent de Secretaria General.

Aquest marc general d'organització administrativa es configura a partir d'una dimensió mínima d'una administració mitjana actual, que és la que garanteix un mínim d'efectius per unitat. En conseqüència, aquelles facultats que no assoleixin la dimensió òptima derivada de les variables ponderades en la proposta d'estructura acadèmica, veuran condicionats els serveis administratius assignats a la Facultat. Cal afegir, a més, que dos dels centres que incorpora la proposta de reorganització, que són entre els més petits dels nou plantejats i gestionen més d'un campus o comparteixen campus específic, tindran un model administratiu diferenciat en el qual alguns dels processos i serveis del model general dependran de l'administració de campus o de les àrees transversals.

Més concretament, l'estructura proposada es basa en organitzar, cada centre, en quatre àmbits bàsics per a la gestió administrativa, dotats amb personal d'administració i serveis estructural i dimensionat en funció de les necessitats i característiques del centre. A continuació, es detallen les funcions o competències assumides des de cada àmbit i s'hi subratllen les activitats que no es fan en el model actual o que no es fan de manera totalment integrada amb l'estructura administrativa:

ÀMBIT ACADEMICODOCENT (USAD)

- **Planificació, programació i gestió academicodocent (*back office*)**
 - ✓ Planificar l'oferta formativa i els serveis
 - ✓ Planificar i programar la docència
 - ✓ Gestionar convenis de pràctiques externes i accions d'ocupabilitat
 - ✓ Gestionar convenis i programació d'activitats de caràcter internacional
 - ✓ Gestionar la comunicació externa, les relacions i les aliances
 - ✓ Gestionar el control i millora de la qualitat

- **Atenció estudiants graus i màsters (*front office*)**
 - ✓ Admetre, matricular i gestionar la vida acadèmica (matrícula i expedient de l'alumne).

- ✓ Informar i donar suport a l'alumne.
- ✓ Atendre els alumnes de pràctiques externes i per accions d'ocupabilitat.
- ✓ Atendre els alumnes per a la mobilitat i activitats internacionals, amb una activitat activa i iniciativa pròpia cap a delegacions internacionals, assignatures i titulacions en llengua estrangera, i convenis i col·laboracions internacionals.
- ✓ Facilitar serveis a la Comunitat Universitària i a la Societat: serveis com Esports, EIM, carnets, etc.

ÀMBIT DE RECERCA

- Recerca de convocatòries
- Ajudar a l'estratègia i donar suport a la documentació de sol·licitud de projectes
- Gestió administrativa integral dels projectes de recerca: comandes, factures, proposta de contractes (a través de l'oficina econòmica)
- Control de les despeses elegibles en funció dels condicionants dels projectes
- Justificació del projectes
- Coordinació entre investigadors i unitats de recerca UB i altres entitats externes

ÀMBIT D'INFORMACIÓ I LOGÍSTICA

- Assumpció de la logística del centre (gestió edificis i instal·lacions, seguretat, obertures i tancaments d'edificis, preparació i adequació d'espais...)
- Informació de les activitats que es fan al centre

ÀMBIT DE SUPORT A LA GESTIÓ

- Suport departamental: vinculat als departaments i les seves seccions. Gestió econòmica: comandes i viatges; informació i atenció al professorat i als estudiants. Aquest suport departamental haurà de tenir en compte, com és lògic i així ha manifestat el document presentat per un grup de directors de departament, l'existència dins de cada nou departament d'hipotètiques seccions departamentals.
- Suport òrgans de govern: suport i atenció a l'equip deganal.
- Economia: gestió dels capítols II, IV i VI de la facultat, els departaments i la recerca.
- Personal. PAS: gestió de permisos, control horari, propostes de contractació per projectes de recerca. PDI: contractació i suport a concursos.

Com és lògic, dins d'aquesta adaptació a la nova estructura acadèmica i administrativa, s'haurà de plantejar, de forma paral·lela, la modernització del CRAI, ja que no hem d'oblidar que des del 2004, la Biblioteca de la Universitat de Barcelona ha donat pas al

Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació, el qual recolza la docència, l'aprenentatge, la investigació i la formació integral de les persones, facilitant l'accés als recursos d'informació i difusió dels mateixos; a més, col·labora amb els processos de creació del coneixement amb la voluntat de contribuir a assolir els objectius acadèmics i científics del conjunt de la UB. El nostre CRAI, que ofereix un dels fons patrimonials més importants de tot l'Estat espanyol, com a conseqüència de la reforma projectada, que farà necessari repensar-ne l'actual organització com a conseqüència de la configuració dels nous centres, ha de sortir reforçat amb el sentit de fer possible, amb un servei de qualitat, la seva adaptació, cooperació i evolució vers els canvis, amb una clara vocació per l'excel·lència i la innovació orientada a oferir un millor servei als seus usuaris (aquesta menció específica al CRAI respon al document presentat pel Grup de Claustrals DEFENSEM LA P(UB)LICA PAS-CCOO).

Altres unitats, principalment de servei transversal (vg. CCiT, OPIR, OMPI), no se citen perquè la seva actualització i adaptació es farà a continuació, com a reforç dels serveis de suport tècnic que representen. Aquesta adaptació també suposarà la revisió dels processos i funcions, per un servei més bo i efectiu, coordinat amb les necessitats i les demandes de la institució. Val a dir que aquestes unitats, ateses la seva especificitat i la seva manca de dependència directa en les estructures acadèmiques, no s'inclouen en aquesta proposta de reforma, sinó que es tractaran de manera diferenciada.

Arribats a aquest punt, cal assenyalar que el procediment que s'ha dut a terme quant a la **ponderació del dimensionament de les unitats** ha tingut en compte, tot pensant en els **avantatges** que ha d'implicar el nou model, un conjunt de **variables i complexitats**, així com la fixació d'una **massa crítica suficient** derivada de l'avaluació de les actuals administracions de centre:

Taules 38. *Avantatges de l'organització administrativa proposada en els diferents àmbits. Dades 2014*

ÀMBIT ACADEMICODOCENT I D'ESTUDIANTS

Avantatges	Dimensionament (variables a ponderar)
Suport diferenciat als estudiants de grau i màster	Nombre d'estudiants
Suport tècnic quant a ensenyaments i PDI	Nombre de titulacions
Especialització del PAS	Nombre de professors/res
	Factors de complexitat: mobilitat, pràctiques, beques, dispersió territorial i volum de preinscripció

ÀMBIT DE LA RECERCA

Avantatges	Dimensionament (variables a ponderar)
Formació tècnica especialitzada dels gestors de projectes	Import i nombre de projectes (mitjana dels tres darrers anys)
Facilitar la gestió administrativa de l'investigador	Perfil PDA del PDI per <i>inputs</i> i <i>outputs</i> de recerca
Incrementar la connexió entre el personal docent investigador i les estructures de recerca de la UB	Factors de complexitat: grups de recerca consolidats, investigadors en formació, CIBER i ICREA
Potenciar el perfil internacional de la recerca	

ÀMBIT ECONÒMIC I DE RECURSOS HUMANS

Avantatges	Dimensionament (variables a ponderar)
Especialització del suport administratiu als àmbits econòmic i de recursos humans	Pressupost ordinari
Economies d'escala per a la concentració dels especialistes	Volum d'operacions (comandes, viatges, etcètera)
	Volum de contractació
	Factors de complexitat: beques convocades, nombre de màsters propis, nombre de grups de màsters professionalitzadors, volum de lloguers, percentatge de personal temporal i nombre de places vinculades

B. DEPARTAMENTS

La reforma d'estructures acadèmiques preveu un canvi significatiu en el nombre de departaments que, un cop aplicada la reforma, se situaria a l'entorn del 50% dels actuals. Correspon als mateixos centres resultants del procés de reforma fer la proposta de reorganització dels departaments. Els criteris bàsics recomanats per a la seva configuració són: un dimensionament mínim i la coherència d'afinitats acadèmiques i científiques dins dels nous departaments. Cada departament resultant de l'aplicació de la reforma disposarà d'una unitat de suport administratiu i de gestió, dimensionada en funció de les especificitats de cada àmbit de coneixement i del seu volum d'activitat **(en aquest punt cal assenyalar no tan sols que els deganats de ciències han treballat un model de suport administratiu en què es compatibilitza el funcionament dels departaments i de les seves seccions, sinó també que aquest disseny és absolutament compatible amb l'aportació que el Dr. Salicrú va incorporar al seu document «Organització de la recerca a les universitats capdavanteres: referent/horitzó i accions a la Universitat de Barcelona», de 16 de**

gener de 2015, que planteja la conveniència, especialment orientada a l'àmbit de les ciències i les enginyeries, de mantenir el suport de recerca proper als departaments, incorporar la recepció de materials al catàleg de funcions, i implementar, si escau, plans de formació bàsics en aquesta línia).

VII.4. Procés de desenvolupament i implantació

El marc inicial de referència proposat haurà de desenvolupar-se a través de la col·laboració activa entre el Vicerektorat d'Administració i Organització, la Gerència, els deganats, les administracions de centre i les àrees transversals, i implementar-se amb l'oportuna negociació amb els representants sindicals i escoltant l'opinió dels estudiants. Cal assenyalar que aquesta proposta de reforma en cap cas preveu cap reducció de plantilla, i té com a objectiu específic millorar la situació del nostre PAS, tant pel que fa a la seva formació i especialització, com a la seva promoció i desenvolupament professional.

El procés de desenvolupament i implantació inclou un doble abordatge en el seu plantejament. D'una banda, **definir en detall el model organitzatiu proposat**, amb l'objectiu de resoldre els problemes plantejats pels centres d'una manera àgil, el desplegament de recursos per a la internacionalització i suport a la recerca, i la potenciació i millora dels serveis a la comunitat amb el ple suport de les àrees transversals complementàries. I, d'altra banda, **l'adequació de l'estructura organitzativa derivada d'aquest model a la nova estructura de centres i departaments** resultant del procés de reforma acadèmica, abastament plantejat en altres apartats d'aquest document.

Concretament, les **actuacions de desenvolupament del nou model** inclouen, entre d'altres:

1. **L'adequació de perfils professionals a la reforma administrativa i de gestió**, a través de la recerca del talent intern. **En aquest punt sembla raonable, amb seguiment de la reflexió apuntada, entre d'altres, pel Dr. Joan Guardia al Claustre i al Consell de Govern, pensar en models de PAS diversificats en funció dels seus rols d'activitat (suport bàsic, administració a nivell de facultat, administració a nivell de departament, administració a nivell dels òrgans de govern, atenció especialitzada als estudiants i el professorat, tècnics de suport a la recerca o tècnics de suport a la docència).**

2. **La implementació d'un pla de formació**, que hauria de contemplar tres nivells de continguts: competències generals (vg. idiomes, ofimàtica, actualitzacions normatives); competències vinculades als nous perfils (vg. perfil 1: gestió de convenis i activitats internacionals; perfil 2: gestió de qualitat; perfil 3: gestió de projectes de recerca; perfil 4: gestió de pràctiques d'empreses i ocupabilitat; perfil 5: planificació i programació academicodocent; perfil 6: gestor de continguts i responsable de la informació externa de la

facultat) i competències directives i de lideratge. En aquesta direcció de pensament relativa a la necessària formació continuada del PAS serveixi, a tall d'exemple, el que planteja el document presentat pel Grup de Treball de l'Observatori dels Estudiants, de gener de 2015, quant a la conveniència que el personal dels punts d'informació i atenció als centres sigui format (a nivell bàsic) i informat de qualsevol novetat en l'àmbit de la recerca, amb l'objectiu que així pugui ajudar els estudiants i donar-los d'entrada tota la informació logística que puguin requerir.

3. El desenvolupament del model de gestió per processos, que implica la incorporació progressiva de tots els potencials de millora del model: reenginyeria, establiment d'indicadors, millores de qualitat i aprofundiment en la creació de grups de millora o de treball col·laboratiu.

4. La reflexió sobre les estructures actuals de gestió i, si escau, el plantejament de noves, amb l'objectiu que el PAS pugui desenvolupar, de forma eficaç, les seves capacitats, coneixements i habilitats (proposta derivada del document presentat pel Grup de Claustrals DEFENSEM LA P(UB)LICA PAS-CCOO).

5. La millora d'equipaments i aplicatius informàtics de gestió, mitjançant el desenvolupament del pla de sistemes d'informació a mitjà i llarg termini.

Aquest nou model d'organització administrativa planteja notables beneficis amb relació al model actual.

Taula 39. Comparativa entre el model organitzatiu actual i el proposat. Dades 2014

MODEL ACTUAL (2004)		MODEL PROPOSAT (2014)	
Unitat	Descripció	Àmbit	Descripció
Secretaries d'Estudiants i Docència	Els processos de secretaries estan focalitzats a la gestió de l'expedient de l'alumne i a l'atenció a l'alumnat.	USAD	S'incorpora el suport a la gestió acadèmicodocent (planificació, convenis, internacionalització, pràctiques, qualitat...) Es diferencia l'atenció a l'alumnat en funció del seu perfil.
Oficines de Recerca	En la recerca es cobreixen les necessitats bàsiques de gestió dels investigadors.	Recerca	Suport integral a l'investigador en totes les fases del projecte, amb la configuració d'un nou perfil de gestor de projectes.
Oficines d'Afers Generals	Afers generals és responsable de la gestió de processos econòmics, de personal i d'espais i reparacions de cada centre.	Suport a la gestió	Es configura Afers Generals com a responsable de la gestió de tots els processos econòmics, de contractació i gestió de personal.
Suport departamental	Secretaries de Departament donen suport al director i a les activitats docents pròpies		El suport departamental gestionarà, a més de les activitats actuals, viatges i comandes. Suport als òrgans de govern.
Punt d'Informació	Logística i informació d'activitats.	Informació i Logística	Logística i informació d'activitats.
Administrador de Centre	Administrador de Centre com a persona delegada de la gerència i responsable administratiu màxim del centre.	Administrador/a	Es referma la figura de l'administrador de centre.
Unitats transversals	Les unitats transversals assessoren els centres, elaboren les normatives i els criteris d'actuació.	Àrees transversals	Les unitats transversals s'involucren en els processos dels centres i n'esdevenen proveïdores de serveis.

VIII. IMPACTES DE LA REFORMA

VIII.1. Introducció

La noció d'*impacte*, entès com qualsevol efecte, canvi o benefici en una activitat, posa el focus en el resultat físic o en el retorn esperat en termes econòmics i socials a curt termini; això no obstant, l'impacte acadèmic i científic es constata principalment a mitjà i llarg termini (per exemple, hi ha resultats de recerca que es materialitzen unes quantes dècades després d'haver fet la inversió). Per aquesta raó, els resultats més immediats de la reforma posen l'accent en els impactes econòmics i socials, ja que els efectes acadèmics i científics es notaran a mitjà i llarg termini i, per tant, no es poden quantificar de manera immediata.

La reforma d'estructures acadèmiques plantejada, i també l'organització administrativa, tenen un impacte positiu clar, tant globalment com particular, en cada centre i departament de la institució que es reformen perquè donaran lloc a estructures amb més recursos, la qual cosa fomentarà els impactes positius. L'agrupació d'estructures acadèmiques i la reorganització administrativa permet orientar els recursos cap a altres finalitats que provoquen impacte sobretot a mitjà i llarg termini. Aquest potencial de millora afavorirà que es pugui donar resposta als objectius i demandes que es plantejaven a l'inici. Uns centres i departaments més grans i millor dotats poden donar una millor i més ràpida resposta d'atenció i tenir una major capacitat de reflexió i estratègia. Això obeeix al fet que totes les avaluacions dutes a terme detecten una capacitat de millora en una pluralitat de categories: acadèmica, científica, internacional, funcionament, econòmica, social i organitzativa.

Totes aquestes dimensions i temporalitat de l'impacte aconsellen tenir com a referència un marc d'anàlisi cost-benefici social, tenint present a més de l'impacte econòmic, també el científicoacadèmic que s'acumuli en els propers anys, i el social respecte als avantatges per als diversos col·lectius de la comunitat universitària. El rendiment de la reforma, per tant, serà superior al purament resultant de la suma de les repercussions econòmiques. L'impacte de la reforma, que va més enllà de reduir duplicitats, afavorir sinergies i posicionar-nos, amb fortalesa, davant dels nous models i propostes de finançament de la universitat pública, **prové d'una pluralitat** d'eixos: concentració, economies d'escala, internacionalització, suport a la recerca, millora de l'eficàcia i de la gestió, etc.

Uns impactes que podem classificar en tres grans categories:

— **Científicoacadèmics:**

- Estructures acadèmiques amb més recursos
- Possibilitat de treballar les titulacions d'una forma més transversal i desenvolupament de més oferta conjunta
- Facilitar el disseny d'una oferta acadèmica atractiva, dinàmica i innovadora (aquesta aportació ha estat plantejada, entre d'altres, pel Dr. Salicrú i el Dr. Bilbeny en els seus respectius documents)

— **Econòmics:**

- Funcionament i formació del suport administratiu i tècnic
- Orientació dels recursos humans cap a activitats de suport i millor aprofitament de les capacitats laborals del personal
- Estalvi directe per menor despesa i per sinergies i reducció de duplicitats
- Altres ingressos (lloguers, convenis, atípics i perspectives de finançament de la Generalitat)

— **Socials:** avantatges per als membres de la comunitat universitària

- Estudiants: atenció, ocupabilitat i internacionalització
- Personal d'administració i serveis: desenvolupament professional i especialització
- Personal docent i investigador: noves oportunitats en recerca, transferència de coneixement i tecnologia, i internacionalització

VIII.2. Científicoacadèmics

Aquest és un impacte de recorregut a mitjà i llarg termini que es pot visualitzar per diverses trajectòries o factors creadors de valor afegit, que tenen a veure amb noves oportunitats de desenvolupament, creixement i millora. Un impacte que no és fruit directe de la reforma, però sí de l'estratègia de millora que acompanya el plantejament integral per aprofitar millor els recursos disponibles. Les possibilitats de millora apareixen de la reorganització d'estructures acadèmiques i administratives, amb el propòsit de fomentar la recerca i la dimensió internacional i una millora del nostre funcionament, que si s'aprofita amb una estratègia d'orientació dels recursos, impuls de la producció científica i incentius, el resultat s'aproximarà als impactes científicoacadèmics descrits en aquest apartat.

Igualment aquests impactes són difícils de quantificar amb una confiança basada en evidències i, molt més, en unitats comparables a la resta de beneficis. Per aquest motiu, en aquest punt, només es pot fer una estimació del potencial de millora pel pes i qualitat que té la UB dins del sistema universitari.

VIII.2.1. Estructures acadèmiques amb més recursos

La reforma proposada fomenta estructures acadèmiques amb més recursos, amb més serveis i un aprofitament millor dels recursos, que juntament amb una dimensió suficient o més gran afavorirà l'accés a noves oportunitats de participació en projectes i col·laboracions amb l'entorn, així com l'abast internacional d'aquestes col·laboracions. Unes oportunitats i capacitat internacional que sense els recursos i dimensió suficients no es podrien generalitzar a tots els centres i departaments. **Amb la reforma plantejada, les unitats es fan més visibles (rànkings), aconseguen més recursos i, al mateix temps, a través de la seva homologació i dimensió internacional, se situen en millors condicions per atraure recursos globals, el que repercutirà, en positiu, tant en el posicionament i visibilitat global de la UB, com a la seva pròpia sostenibilitat.**

Aquesta major intensitat i capacitat és evident que també repercutirà en la **visibilitat internacional** de la Universitat de Barcelona, a més de tenir els seus resultats esperats en forma de més relacions amb l'entorn, **foment de la cooperació interdisciplinària en educació**, increment de les publicacions de coautoría internacional i consolidació d'una cultura d'activitat que ens permeti atreure recursos i captar talent. **En síntesi, la construcció d'un model propi de govern i eficàcia pública que preservi l'autonomia universitària, a més de la sostenibilitat socioeconòmica.**

Unes estructures acadèmiques amb més recursos i més grans també possibiliten tenir una capacitat d'adaptació i d'especialització superiors. Aquesta capacitat ha de generar, a la vegada, majors oportunitats de participació en convocatòries de recerca, en el futur Espai Europeu de Recerca, i més pes o influència en les xarxes internacionals.

Aquest impacte és difícil de quantificar, i només es pot tenir com a referència la capacitat mostrada per la Universitat de Barcelona en els últims anys, de fort creixement i millora (i amb recursos humans similars), en què els recursos i oportunitats nous creixien a ritmes propers al 10% anual. Segons aquesta hipòtesi, si ho apliquem només als fons internacionals, per la conjuntura socioeconòmica nacional, en els darrers anys l'augment era de prop d'1 milió d'euros a l'any. Si es recuperen les convocatòries nacionals, aquest potencial de millora pot arribar a superar els 5 milions d'euros anuals.

VIII.2.2. Titulacions més transversals

La reforma no es planteja com una simple reorganització del nombre de facultats i departaments, sinó que respon a un exercici de repensar la nostra estructura acadèmica per respondre de manera més eficaç i efectiva a les demandes i necessitats, i generarà als nous centres i departaments estructures científiques més flexibles i relacions docents i acadèmiques més transversals i interdisciplinàries (com ha assenyalat el Dr. Salicrú al seu document «Organització de la docència a les Universitats capdavanteres», de 2 de febrer de 2015, «l'oferta docent que integra coneixement procedent de diversos àmbits travessa les facultats, ja sigui quant al grau, ja sigui en relació, molt especialment, al postgrau»), la qual cosa ha de permetre, com també es va manifestar en el debat mantingut a la darrera Junta Consultiva de 27 de gener de 2015, una «més intensa permeabilitat entre els diferents àmbits de coneixement», així com una «més gran integració entre les ciències i les humanitats». Al mateix temps, també els posicionarà més bé davant del foment de la transversalitat en l'àmbit superior del sistema universitari de Catalunya (repte que no depèn exclusivament de nosaltres, però amb el qual, si ens posicionem bé, podem tenir molt a dir), de la mateixa manera que ens ha de permetre potenciar les titulacions combinades amb les millors universitats estatals i internacionals (Eix de la docència i formació del Pla director de la UB 2013-2016).

Com posa de manifest la Facultat de Matemàtiques en el seu escrit, la transversalitat s'ha de basar en el coneixement, però a aquesta afirmació cal afegir, cosa que sembla posar en dubte l'esmentat document de la Facultat de Matemàtiques, que la transversalitat també ha de fonamentar-se i facilitar-se a través de la reforma de les actuals estructures de la nostra institució. En aquesta línia, són especialment clarificadores les observacions incorporades al document presentat pel Dr. Salicrú, el qual, en analitzar la integració i la interdisciplinarietat per resoldre problemes complexos (vg. en temes de recerca) i afavorir la seva valorització, explica amb detall com les universitats capdavanteres han hagut de crear estructures transversals que escapen, fins i tot, a la possible jerarquia de les facultats i que, a més, han apostat per la configuració, en no pocs casos, d'una Facultat d'Enginyeria, agrupant així diferents ensenyaments molt dispersos; o aquella altra opinió, recollida al document presentat per sis claustrals de l'Escola d'Infermeria, de data 20 de novembre de 2014, així com a l'acord de la Junta de l'Escola d'Infermeria de 1 de desembre de 2014, dirigida a manifestar que «l'ensenyament d'Infermeria vol estar obert a la col·laboració amb els ensenyaments de ciències socials i humanístiques, així com amb la resta de disciplines que li poden ser afins, donat el caràcter holístic i humanístic de les cures infermeres; i el fet que una gran part de les publicacions i recerques infermeres van en aquesta línia».

La reforma ha de facilitar l'orientació de les polítiques a millorar, noves oportunitats i propostes de titulacions, el desenvolupament de més oferta conjunta (dobles titulacions, minors/majors, etc.) i un accés i definició dels primers cursos més operatius de cara a l'estudiant, quant als ensenyaments de grau. En els màsters, per la seva part, la transversalitat facilitarà el creixement de l'oferta interfacultativa i interuniversitària, títols més atractius per a la matrícula d'estudiants estrangers, major prestigi dels postgraus propis, el foment de nova oferta en línia, etc. Unes millores associades al foment de la coordinació docent (no incompatible, en cap moment, per exigències de la pròpia qualitat acadèmica, amb l'especialització del professorat) i que també impactaran en l'ocupabilitat com a competència transversal que està implícita en la concepció i objectius que cerca la reforma. En aquesta línia, la reforma també va orientada, des de la perspectiva de la transversalitat entre diferents ensenyaments, a impulsar la coordinació docent tan reclamada, així com a potenciar la formació de postgrau (com ha assenyalat el Dr. Salicrú en el seu document, les universitats capdavanteres permeten constatar una tendència, cada vegada més creixent, en relació amb aquest tipus de formació) i fomentar la seva especialització (matis afegit com a conseqüència de la proposta incorporada al document presentat, al mes de gener de 2015, pel Grup de Treball de l'Observatori de l'Estudiant encarregat d'analitzar l'avantprojecte de la reforma d'estructures acadèmiques i administratives de la UB, pàg. 4).

La valoració d'aquest impacte, que és evident que tindrà efectes a llarg termini, no és fàcil de quantificar i monetitzar, més enllà de l'expectativa de major matrícula, sobretot en màsters i volum d'estudiants internacionals. El potencial de creixement mitjà derivat d'aquest impacte per al cas de la Universitat de Barcelona és de prop de 3 milions d'euros anuals, un càlcul determinat a partir de la part proporcional que correspondria a la UB de les estimacions plantejades per la Direcció General d'Universitats (captació de 10.000 estudiants no comunitaris per a màsters en els propers 10 anys).

En definitiva, un impacte científicoacadèmic a mitjà i llarg termini que, tot i ser difícil de quantificar, pot estimar-se que obriria un potencial de millora i de participació en forma de més recursos d'entre 5 i 10 milions d'euros anuals (sempre que les polítiques públiques s'orientin en la direcció de voler aprofitar aquest potencial).

VIII.2.3. Facilitar el disseny d'una oferta acadèmica atractiva, dinàmica i innovadora

La reforma plantejada també ha de permetre, sense renunciar a l'aplicació de metodologies docents clàssiques, la innovació docent. En aquesta direcció d'actuació cal dissenyar una oferta acadèmica que, tot respectant el nostre caràcter generalista, respongui, de forma efectiva i àgil, a les noves demandes socials. Per dur a terme aquesta iniciativa, com ha posat en relleu el Dr. Salicrú en el seu document, cal identificar les necessitats no satisfetes i

les noves oportunitats; identificar els avenços significatius en coneixement i tecnologia que són susceptibles de provocar canvis en el nostre entorn; identificar les tendències en docència, recerca i innovació; conèixer les activitats dels altres actors (*benchmarking*), i identificar sectors emergents.

A grans trets, el procés de transmissió de coneixement presenta dos components, un d'estratègic i un d'operatiu. El component estratègic, de caràcter proactiu, ve orientat a donar resposta a necessitats i demandes de la societat (disseny de l'oferta). Per la seva banda, el component operatiu, està orientat a assolir l'eficiència en el compliment del servei, l'actualització/ajust i la millora continua. Si són conscients que les universitats capdavanteres han basat el seu lideratge en el disseny de noves propostes (actualització i renovació de l'oferta) i en la eficiència en el seu desenvolupament, poden concloure que l'estructura acadèmica plantejada en aquesta reforma, que ens ha de facilitar la resposta eficaç davant d'aquests dos components (estratègic i operatiu), ha de construir-se, d'una banda, sobre la base d'una participació activa del PDI i el PAS tècnic; i, d'altra banda, amb una clara vocació de valoritzar la formació rebuda pels nostres estudiants al llarg dels seus estudis, amb l'objectiu final de prioritzar la iniciativa dirigida a afavorir la seva ocupabilitat i inserció laboral (en aquest sentit, pot tenir cabuda en certs ensenyaments la reconsideració dels actuals crèdits professionalitzadors).

Aquest impacte, difícil de quantificar econòmicament, ha de tenir repercussió en tots els àmbits de coneixement de la UB, però la seva concreció sembla que ha de fer-se patent, de forma més immediata, en el camp de les Humanitats, les quals, donada la seva importància formativa (en coneixements, però també en valors) i donats els problemes i les oportunitats detectats en la realitat actual, sembla raonable que afrontin el disseny d'unes titulacions més atractives i orientades a la inserció laboral dels seus estudiants, poden ser una magnífica oportunitat de treballar en aquesta línia d'actuació que sembla inajornable (en aquesta mateixa direcció interpretativa, el document presentat pel Dr. Bilbeny ens parla de «pensar en termes de programes de grau, postgrau i doctorat per assolir estudis més atractius, flexibles i interdisciplinaris»).

Una primera aproximació prudent a la quantificació d'aquest impacte es pot fer a través de l'atracció d'estudiants internacionals en Study Abroad. Si suposem que tots els graus (67) s'adeqüen a aquest impacte i que un valor acceptable d'incorporació semestral d'estudiants en Study Abroad és de 5 per grau, que es matriculen d'una mitjana de 30 crèdits per semestre i paguen una mitjana de 90 euros per crèdit, s'aproxima a una xifra d'un milió d'euros anuals.

VIII.3. Econòmics

La dimensió econòmica condiona, en gran mesura, la capacitat de resposta de les organitzacions i, en conseqüència, la seva eficiència. En aquest marc, resulta

escaient entendre l'estructura de costos, identificar els reptes i orientar les accions a desenvolupar. Ningú pot desconèixer que la perspectiva econòmica del sistema universitari es troba en una situació d'equilibri inestable, ja que l'estructura d'ingressos és limitada, la despesa captiva elevada, el finançament per estudiant es troba sota mínims, i la programació del sistema no ajuda a l'ús racional dels recursos, ja que manifesta importants duplicitats i un nombre molt limitat d'aliances per compartir.

Davant d'entorns en moviment, les organitzacions identifiquen els factors d'èxit i impulsen iniciatives innovadores/creatives per poder donar resposta a noves necessitats i expectatives, i optimitzen l'eficiència dels seus processos per assegurar la qualitat, incrementant els ingressos i reduint les despeses. Concretament, les universitats, com ha assenyalat el Dr. Salicrú en el seu document, augmenten valor quan satisfan les expectatives de la societat, cosa que es relaciona amb el compliment de la missió i amb el dinamisme del servei que ofereixen; i quan optimitzen l'ús dels seus actius, reduint la despesa unitària i mobilitzant recursos cap a activitats de més valor.

En un marc econòmic i financer en crisi, en què cal assenyalat i remarcar, com ha reclamat amb tota justícia la Secció Sindical de CCOO de la UB en el seu butlletí de juliol de 2014, que l'actual finançament rebut de la Generalitat de Catalunya és insuficient, aquesta proposta de reforma, prioritzant el manteniment del capítol I, impulsa i proposa iniciatives orientades a incrementar els ingressos i a reduir les despeses.

L'increment dels ingressos i el major estalvi, que es fonamenten en l'aprofitament d'economies d'escala que permeten especialitzar el personal, en l'aplicació d'economies d'aglomeració, en la major eficàcia per a una organització més adaptada i una formació especialitzada del personal tècnic de suport, en l'èxit de les convocatòries competitives, en la captació de recursos internacionals i en l'increment de l'estalvi derivat de compromisos de destí i de la reducció de duplicitats; sens perjudici dels limitats costos de trasllat i adequació d'espais, revertiran, automàticament, d'una banda, en les estructures acadèmiques i de gestió (principi de subsidiarietat); i, de l'altra, en la situació actual del més important: les persones que formen part de la comunitat universitària (PDI: més possibilitats d'estabilització professional, carrera acadèmica i relleu generacional; PDA: més possibilitats d'especialització i carrera professional, tot incorporant nous perfils; i estudiants: més possibilitats d'incrementar les partides d'ajuts).

VIII.3.1. Funcionament i formació del suport administratiu i tècnic

La millora en el funcionament per una organització més adaptada a la intensitat i l'especificitat de l'activitat universitària actual, es reforça quan el personal també pot rebre una formació específica per atendre més acuradament les demandes i les necessitats de suport de l'activitat anterior.

Aquest impacte, principalment de millor atenció i servei de gestió, es pot sintetitzar en la relació:

- **Millora en la qualitat dels processos administratius:**
 - Incorporar la gestió per processos
 - Focalitzar els processos de recerca i acadèmicodocent
 - Diferenciar els processos **de grau, màster i doctorat**
 - Organitzar flexiblement i adequada la missió de la institució i ser capaç d'adaptar-se ràpidament a les demandes socials
 - Diferenciar l'atenció de l'estudiant de l'atenció al professorat

- **Millora en el desenvolupament professional del PAS:**
 - Especialització professional del PAS per tal que realitzi tasques més tècniques
 - Especialització en gestió i promoció de la recerca
 - Desenvolupament d'una carrera professional
 - Adequació dels perfils als llocs de feina

- **Fort èmfasi en la qualitat i la rendició de comptes**

- **Millora de la projecció, relacions i captació d'alumnes en l'àmbit internacional**

Una millora de servei que és difícilment quantificable, més enllà de la satisfacció per l'atenció i la gestió, i una major eficàcia en el suport tècnic, perquè el seu impacte es materialitza en la resta de quantificacions de les repercussions econòmiques. Una primera aproximació seria la disminució dels més de 600.000 euros que la UB ha de retornar cada any per problemes en les justificacions d'ajuts i subvencions, cosa que milloraria amb un suport més especialitzat i més ben format. Si es parteix d'una prudència en la valoració, que l'èxit pot arribar a la tercera part, suposaria un impacte anual de 200.000 euros.

No obstant això, per aconseguir aquest impacte, les actuacions que implica suposen l'aparició de costos addicionals que poden arribar als 0,3 milions d'euros per any, que es desglossen en:

- **Gestió del currículums.** L'aplicació Curricula ja està desenvolupada i programada amb recursos interns, també ha passat una fase pilot i, doncs, la seva implementació serà sense nova despesa.
- **Pla de formació.** Es preveu destinar prop de 0,2 milions d'euros anuals addicionals per al nou pla de formació plantejat, que suposa pràcticament duplicar l'actual, per poder atendre els tres nivells de formació i els sis perfils.
- **Noves funcions per desenvolupar en els centres i departaments.** La incorporació de les noves funcions al personal no ha de representar per a la institució un increment rellevant respecte al seu cost actual, com a conseqüència de les economies d'escala derivades de la concentració de centres i departaments. L'estimació d'increment de costos no es preveu que sigui superior a 0,1 milions d'euros anuals.
- **Desenvolupament professional.** S'estima que els professionals que podran optar a millores en la seva promoció personal es pot situar entre 50-100 persones per any en el pròxim trienni. Tanmateix, la previsió de jubilacions al llarg d'aquest període i els costos computats en el punt anterior, farà que l'impacte econòmic no impliqui un cost addicional als 100.000 euros ja estimats.
- **Pla de sistemes.** No es considera un cost que s'hagi d'addicionar a la proposta de reforma administrativa i de gestió, sinó una condició necessària d'actualització de sistemes amb finançament específic.
- **Gestió per processos.** La metodologia basada en la gestió per processos ja està desenvolupada i aplicada dins l'organització. El seu desenvolupament i generalització, a partir de models de millora de qualitat, no ha de comportar un increment de despesa, mitjançant l'orientació d'accions vinculades a la gestió del temps, al treball en equip i a la creació de grups de treball col·laboratiu.

VIII.3.2. Orientació dels recursos humans

La reforma d'estructures suposarà un canvi en el dimensionament i les possibilitats d'especialització de les unitats gràcies a les economies d'escala que representa, fet que permetrà comptar amb **un potencial de capital humà que pot orientar-se cap a la resposta de les necessitats i demandes de la nostra activitat**. L'aprofitament d'aquest potencial parteix de les hipòtesis de treball següents:

- a) **Millor aprofitament:** l'organització administrativa actual i la successió de novetats acadèmiques dels darrers anys han fet que tinguem entre el personal administratiu i

tècnic diferents perfils professionals que no desenvolupen totes les seves capacitats en el lloc de treball o nivell amb què van entrar. Aquesta reforma farà possible la detecció d'aquest millor aprofitament potencial de les capacitats existents.

- b) **Capacitat de millora:** les necessitats i demandes de servei i suport tècnic són prou conegudes per detallar-les aquí i són un indicador que tenim projectes i capacitat de millora perquè hi ha demandes i necessitats sense satisfer. Poder atendre-les permetria un creixement i millora de la nostra activitat, tant per les noves actuacions com perquè incidiria en els aspectes estratègics.
- c) **Activitat productiva:** les activitats universitàries tenen diferent caire, des de les més burocràtiques i d'administració de dades fins als resultats més demandats de docència, recerca i transferència. Per tant, hi ha tota una sèrie d'activitats docents, de recerca i de transferència que si milloren, tindran un impacte directe en l'augment dels nostres resultats i recursos.

La reforma parteix d'aquestes hipòtesis i representa un redimensionament de les unitats actuals que s'ha d'aprofitar per dedicar més recursos a les activitats de major impacte en les necessitats, demandes i objectius que justifiquen la proposta, activitats de suport que es poden resumir en la internacionalització de la docència i més oportunitats quant a projectes de recerca.

La configuració de centres i departaments més grans i amb majors recursos implicarà, principalment, la redistribució i l'orientació d'administratius i gestors de les unitats actuals. El canvi en el nombre de centres i departaments també suposa una dedicació acadèmica o d'hores de gestió que poden reforçar la resposta a les demandes i necessitats detectades.

Aquesta orientació, **harmònica amb els objectius definits a l'eix de la recerca i transferència del Pla director de la UB 2013-2016**, permet potenciar els dos àmbits que, a priori, constitueixen una font per a nous ingressos ordinaris per a la UB: la captació d'estudiants internacionals (principalment pels màsters interuniversitaris) i la captació d'ingressos de recerca en convocatòries internacionals per la via de poder donar suport a l'investigador en la gestió i seguiment dels projectes **(el que també ha de repercutir, en positiu, quant al compliment efectiu de la nostra missió de transferència de coneixement i tecnologia, mitjançant el desenvolupament de projectes dirigits a fomentar la transferència de la recerca bàsica de l'àmbit universitari cap als sectors productius, per potenciar el nivell de l'R+D i la innovació tecnològica de les empreses i les institucions)**. Aquesta opció sembla la millor via per créixer, d'acord amb el nostre potencial i atesa la situació actual de les convocatòries a nivell nacional, amb poques expectatives de creixement.

Les universitats capdavanteres, amb l'objectiu d'assolir una recerca competitiva, planifiquen, de forma paral·lela, la seva dimensió estratègica: a) vigilància de l'entorn, com a

activitat de informació a través d'un suport actiu, que consisteix a identificar les tendències en recerca i innovació, identificar reptes emergents i conèixer i preveure les prioritats de finançament; b) visió de coneixement, creativitat i predisposició al repte, per aconseguir, prèvia estructuració de la informació, l'esbós de projectes i l'estructuració de les seves idees; c) i potenciació de les relacions amb estructures transversals i, si escau, aliances, que persegueix, a través de la complementarietat, assolir la excel·lència multidisciplinària, la integració i l'increment de la valorització; i la seva component operativa on es tendeix, amb diferents models, segons les particularitats que són pròpies de cadascun dels àmbits de coneixement, a combinar i coordinar estructures d'arquitectura mixta. Al cas de la UB, sens dubte (la qual cosa pot afrontar-se a la realitat actual de forma més immediata només entorn a l'àrea de ciències i enginyeries); cal afrontar la coordinació, tot respectant la seva autonomia, dels departaments i els instituts de recerca.

Com es fàcil pensar, la recerca competitiva requereix també d'unitats de suport, dinàmiques i flexibles, que permetin, entre d'altres accions, com ha assenyalat el Dr. Salicrú al seu document, de 16 de gener de 2015, «Organització de la recerca a les universitats capdavanteres: referent/horitzó i accions a la Universitat de Barcelona», reorientar recursos humans cap a l'àmbit de la recerca i impulsar accions de suport actiu (informació: conèixer, elaborar i difondre les convocatòries; promoció dels grups de recerca, amb l'assessorament al professorat en relació al contingut de les convocatòries i la documentació a presentar); i reactiu (gestió del dia a dia: comandes/compres, manteniment i reparació d'instruments, facturació; rendiment de comptes: ajut per a l'elaboració dels informes finals, resposta a auditories, i gestió d'expedients).

A partir del marc de referència de l'organització administrativa detallat en l'apartat precedent de «Proposta administrativa», s'estima que un volum d'aproximadament 40 persones podria ser destinat a noves tasques de suport (aquesta acció de reorganització de l'administració i optimització dels processos, a través de la millora dels actius del PAS destinats a recerca, coincideix amb la Iniciativa 1 proposada, a curt termini, pel Dr. Salicrú al seu document «Organització de la recerca a les Universitats capdavanteres: referent/horitzó i accions a la Universitat de Barcelona»). En vista de les necessitats i demandes de partida, es fa una primera aproximació de dedicació del 40% a millorar la internacionalització (no sembla raonable, en el moment actual, que les oficines de relacions internacionals dels centres funcionin amb becaris i no amb personal de la UB) i d'un 60% a millorar les oportunitats de finançament de la recerca. D'altra banda, a partir del canvi en el nombre de càrrecs acadèmics, s'estima una capacitat de prop de 40.000 hores PDA de professorat que poden donar cobertura a les necessitats de major relació amb l'entorn o d'incrementar la internacionalització i la recerca.

En la part d'internacionalització es pren en consideració la dedicació principalment a captar i atendre estudis internacionals nous, partint dels pressupòsits següents:

- 1) Es detecta que cada any, al període de campanya de matriculació de màsters, la web dels màsters oficials de la UB rep més de 120.000 visites. Com que els estudiants de nou accés de màsters oficials són aproximadament 3.000 a l'any, aquesta alta diferència amb les visites, tot i que no totes siguin amb interès de matricular-se, indica que hi ha un important potencial de captar nous estudiants de màster, principalment estrangers, si s'hi poguessin dedicar més recursos.
- 2) La Direcció General d'Universitats, com ja s'ha esmentat anteriorment, ha plantejat una política pública d'atracció d'estudiants estrangers, amb un objectiu de 10.000 nous estudiants en els propers deu anys, cosa que promourà l'interès de les visites en línia per a una matriculació efectiva, en conjunció amb l'estratègia integral que acompanya la reforma de potenciació de la dimensió internacional de la Universitat de Barcelona.
- 3) L'atenció actual de l'OMPI se situa entorn dels 150 estudiants estrangers per cada persona d'aquesta oficina. Es pot suposar que un reforç d'atenció pot no tenir la mateixa intensitat, i es parteix d'una estimació prudent d'atendre'n 50 més per cada nova persona dedicada a internacionalització.
- 4) El personal de l'OMPI constitueix menys del 10% del personal de les secretaries d'estudiants. Si es pressuposa una necessitat de tasques generals de coordinació d'estudiants internacionals, aquestes no excedirien el 10%.
- 5) L'estimació dels ingressos es calcula considerant un curs estàndard de 60 crèdits i un cost per crèdit de 60,3 euros (mitjana entre el preu del crèdit «bàsic» i el preu de crèdit aplicat als estudiants estrangers no residents a Espanya, que no siguin nacionals d'estats membres de la UE, Islàndia, Noruega, Liechtenstein o de Suïssa i Andorra, curs 2013-2014). S'aplica el preu mitjà de taxes de secretaria del curs 2013-2014, fixat en 140 euros.

A partir d'aquests paràmetres, si de les 40 persones orientables a altres tasques el 40% es destina a reforçar la internacionalització, i un 10% d'aquest percentatge de dedicació serà per a temes de coordinació, el que resta és la dedicació a l'atenció de nous estudiants internacionals, amb una taxa estimada d'èxit de 50 matrícules per persona. És a dir: $40 \times 40\% \times (1 - 10\%) \times 50 = 720$ nous estudiants internacionals. Si cada estudiant internacional es matricula de 60 crèdits a un preu mitjà de 60,3 euros, més les taxes de secretaria, de 140 euros, s'obté una repercussió econòmica de: $720 \times (60 \times 60,3 + 140) = 2.705.760$ euros per curs acadèmic.

Aquest valor de 720 noves matriculacions d'estrangers es pot qualificar de possibilitat, tot i que suposa duplicar els estudiants extracomunitaris que en tenim, perquè:

- 1) La UB és una universitat reconeguda internacionalment, i en els projectes d'internacionalització que s'estan reforçant (oferta en línia, relacions amb altres països i sistemes universitaris com ara l'Equador o els països àrabs, etc.), el resultat és un gran interès i intenció de matrícula, que està consolidant les expectatives de cobrir amb escreix l'oferta (400 places en línia, 240 places màsters Equador, etc.), a més d'atraure noves propostes de formació internacional.
- 2) La previsió que fa la Direcció General d'Universitats de 10.000 estudiants en deu anys, si considerem la banda baixa de la proporció de la UB en el sistema que és el 30%, suposaria 300 estudiants per any. Com que la reforma es preveu en un termini de 2-3 anys entre implementacions i obres, en aquest termini l'objectiu de la DGU superaria el fixat. I, per tant, també es pot considerar com assolible l'objectiu marcat per la UB perquè és igual d'ambiciós que el de la DGU.
- 3) Les estimacions fetes pels organismes internacionals són que el volum internacional d'estudiants d'educació superior pugui quadruplicar-se en les properes dècades.
- 4) L'increment de matrícula respecte al volum actual de matriculació suposa un percentatge viable.

En la part de recerca, cal dir que l'atracció de fons internacionals (especialment europeus) ha esdevingut un repte per als nostres investigadors. Un exemple paradigmàtic d'aquesta línia ve representat, com ha exposat el Dr. Salicrú en el seu document, pel programa marc Horitzó 2020 (Pla de recerca UE 2014-2020), que pretén trencar barreres per crear un autèntic «mercat únic del coneixement, la recerca i la innovació». Aquest programa, que té un pressupost de 77.028 milions d'euros, posa l'accent en l'excel·lència científica (24.441 milions), en el lideratge industrial (17.016 milions) i en donar resposta a reptes socials (29.679 milions).

L'oficina de projectes internacionals actual dóna suport per preparar sol·licituds i per la seva gestió en cas d'obtenció de la subvenció. Malgrat això, com és sabut, l'estratègia per aconseguir nous projectes encara depèn, en bona part, de les habilitats dels grups de recerca. Aquí, sens dubte, s'ha de millorar donant a l'investigador una bona informació sobre les convocatòries i els seus objectius, així com anticipant l'organització de les estratègies. Com a conseqüència d'això, cal millorar en aquesta línia, promovent la captació d'ingressos de recerca en convocatòries internacionals si es vol tenir èxit en relació amb aquesta important font de recursos.

Per aquest motiu, sense perjudici del foment d'una major coordinació amb els altres serveis internacionals, es parteix de la dedicació principalment a gestionar projectes de recerca nous i a justificar-los, d'acord amb les estimacions següents:

- 1) Es considera que existeix una capacitat potencial de major participació en les convocatòries de recerca. Així, malgrat tenir prop de 50 projectes europeus concedits, en la recent política de recerca de suport per a la participació en la convocatòria de l'Horitzó 2020 hem tingut gairebé 80 sol·licituds, vàlides pràcticament totes. No obstant, en el darrer Programa Marc Europeu hem tingut una taxa d'èxit inferior al 20% en les sol·licituds presentades, que indica el potencial de millora si s'hi poden dedicar recursos.
- 2) El personal de l'OPIR gestiona una mitjana de 500.000 euros per persona en projectes europeus, valors molt similars als fons anuals de recerca gestionats per cada gestor departamental. Es pot deduir que un reforç d'atenció pot no tenir la mateixa intensitat. Per aquesta raó es parteix d'una estimació prudent d'un impacte de captació de 100.000 nous euros de fons de recerca per cada persona dedicada a potenciar si es dóna suport a aquesta finalitat.

Amb aquests pressupòsits, si de les 40 persones orientables a noves tasques, el 60% es destina a reforçar les oportunitats de finançament de la recerca, amb una taxa d'èxit estimada en 100.000 euros per persona, la conclusió de benefici és la següent: $40 \times 60\% \times 100.000 = 2.400.000$ euros per any.

En la part de relació amb l'entorn es calcula l'impacte econòmic de la capacitat disponible d'hores PDA en 845.052 euros, a partir de les gairebé 40.000 hores que s'alliberen de gestió, sobre la base del valor mitjà del cost per hora d'un professor. Aquest valor, aprofitat en una major intensitat de l'activitat docent i de recerca, una major qualitat de l'activitat universitària i una relació més intensa amb l'entorn, tot i que no tingui un retorn immediatament quantificable, sí que es pot avaluar pel cost dels recursos que s'hi poden destinar i que ha de repercutir en incrementar els ingressos finalistes i no competitius.

Aquests nous ingressos i capacitat de millora, derivats de l'orientació dels recursos humans plantejada en la reforma, són al voltant d'un 4% anual sobre els fons que capta la Universitat en les activitats que es reforcen (gairebé sis milions d'euros). Aquest increment impactaria de manera directa en la millor dotació de les polítiques i funcionament de les unitats implicades.

Taula 40. *Quadre resum de l'impacte econòmic. Dades 2014*

Font impacte	Impacte (en euros)	Volum activitat reforçada (en euros)	% de millora de l'impacte
Nous ingressos per internacionalització	2.705.760	Matrícula oficial: 64.147.853	4,22%
Nous ingressos per oportunitats finançament recerca	2.400.000	Ingressos per recerca: 64.833.836	3,70%

Noves oportunitats amb l'entorn per capacitat gestió professorat	845.052	Ingressos finalistes: 28.975.535	2,92%
Total	5.950.812		3,77%

Cal assenyalar, com ja s'ha fet en altres apartats, la diferent contribució al finançament general de la universitat de les diferents fonts d'ingressos, perquè, mentre que els ingressos per matrícula ordinària són pràcticament nets, com que no cal suposar un major cost addicional de l'activitat més enllà del marginal de funcionament, els ingressos de recerca tenen una component finalista alta, que fa que en el millor dels casos només deixin un marge del 8% per finançar les despeses generals de la universitat, i quant al valor de les 40.000 hores del professorat, no suposen un retorn immediat del seu cost efectiu.

VIII.3.3. Estalvi per menor despesa i per reducció de duplicitats

La reforma d'estructures suposarà un canvi en el nombre d'estructures, fet que implica estalviar per:

- Una menor despesa en càrrecs de gestió, que s'estima, d'una banda, en menys degans, vicedegans i secretaris de centre i, de l'altra, en menys directors i secretaris de departament. Com que la reducció de la despesa serà progressiva i no lineal en tots els casos, s'estima una reducció de deu secretaris de facultat, sis degans i quinze vicedegans (en la mateixa línia, cal assenyalar que des del punt de vista de l'organització administrativa, amb l'objectiu de donar suport als degans, també està prevista, a cada facultat, una unitat de suport als òrgans de govern). També es planteja una reducció de cinquanta-un directors i secretaris de departament. Com és lògic, aquesta reducció de càrrecs al nivell de les facultats i departaments s'acompanyarà del plantejament d'un equip rectoral més reduït. Aquesta iniciativa es duria a terme amb ocasió de la reforma estatutària actualment oberta. Aquesta opció, a més, no és incompatible amb la reconsideració de les graelles de reducció horària dels càrrecs de direcció dels departaments (com proposen també un grup de directors de departament en el seu document), però el cert és que la proposta de l'equip rectoral no parteix de mantenir tots els actuals departaments amb directors amb menys reducció horària, la qual cosa implica tenir una visió estrictament economicista de la reforma, sinó dur a terme, com recomanen tots els informes interns i externs que ens han avaluat, una reducció dels actuals 106 departaments, els quals s'estima que han de tenir directors i directores que assumeixin amb garanties les seves funcions de gestió i puguin gaudir d'una reducció horària com l'actual.

Taula 41. Estalvi econòmic dels complements de càrrec en centres i departaments. Dades 2014

CÀRREC	COST ANUAL (en euros)	DISMINUCIÓ (nombre)	TOTAL ESTALVI (en euros)
Degà	7.031	6	42.186
Vicedegà	3.794	15	56.912
Secretari de facultat	3.794	10	37.941
Subtotal centres			137.040
Director de departament	5.087	51	259.444
Secretari de departament	2.735	51	139.487
Subtotal departaments			398.931
Total			535.971

— Unes **economies d'escala en el funcionament i gestió dels consums**, gràcies a la major dimensió de les unitats acadèmiques, que s'estima que generen una reducció de duplicitats de compres equivalent al 5% de la despesa de funcionament (si ho comparem amb els estalvis mínims aconseguits per compra conjunta, tant a nivell intern com a nivell de consorci). En el cas dels departaments, l'estalvi es generaria principalment en material fungible, material d'oficina i altra despesa captiva. Si suposem que aquesta despesa en els departaments pot rondar de mitjana el 20%, com el pes dels costos indirectes, en el pressupost de funcionament dels centres i departaments això representa un **impacte per menors recursos captius**:

Taula 42. Capacitat d'estalvi en despesa captiva en centres i departaments. Dades 2014

	Pressupost funcionament (en euros)	Estimació estalvis per reducció de duplicitats
Centres (estalvi 5%)	661.939	33.097
Departaments (estalvi 5% x 20% = 1%)	3.429.266	34.293
Total		67.390

Aquests nous estalvis suposen un impacte de prop del 30% quant a la partida de càrrecs acadèmics i una valoració d'entre el 1% i el 5% en relació amb el funcionament. Això implica un alliberament de recursos per poder millorar, d'una banda, el finançament del funcionament i activitats de centres i departaments i, de l'altra, la situació dels diferents estaments de la comunitat universitària.

VIII.3.4. Altres ingressos (lloguers, convenis i perspectives de finançament de la Generalitat)

Els nous projectes d'impuls a la internacionalització, la recerca i les estructures més potents posades en marxa els últims anys per la Universitat de Barcelona han tingut

un impacte positiu en la generació d'ingressos nous. La nova Facultat d'Economia i Empresa, per exemple, ha generat al cap de cinc anys un augment de quasi el 25% en concepte «d'altres ingressos de relació amb l'entorn». Els ingressos procedents de lloguers, postgraus propis o convenis, en què la gestió d'espais té avui un impuls important, pot arribar a representar una millora del 50% en relació amb la situació actual.

Així mateix, la Generalitat ha avaluat amb una nota de 8,1 sobre 10 els projectes d'internacionalització i de foment de la participació en convocatòries internacionals de recerca —la mitjana del sistema ha estat del 7,3—, amb una millora de gairebé el 5% de l'assignació inicial que ens correspondria pel nostre pes relatiu en el finançament públic del sistema universitari català. La Generalitat també ens ha atorgat una millora del Pla d'Inversions Universitàries, inicialment assignat pel pes en el sistema, durant dos anys consecutius i amb la intenció de mantenir-lo en el temps. I, finalment, recentment la Generalitat ha plantejat un programa d'incentius per fomentar la grandària de les facultats de les universitats públiques catalanes (identificat com a tema clau, quant a la programació dels estudis universitaris 2015/2020, per part del document de la CPOA de la Generalitat de Catalunya, de 19 de novembre de 2014) que si tenim com a referència la dotació mínima d'altres programes d'incentius que ha posat en marxa aquests anys la Direcció General d'Universitats, l'assignació mínima per a la UB seria d'un milió d'euros, en cas que hi participéssim. Això vol dir que podem fer estimacions prudentes de millorar en:

- Altres ingressos, un 1% (la mitjana de millora anual de la Facultat d'Economia i Empresa ha estat del 5%; si agafem un valor prudent com en altres apartats, no baixaria del 1%); sobre els 8.821.048 euros que generem, la qual cosa suposa una repercussió de 88.210 euros.
- El finançament per objectius i un altre finançament regit per indicadors i incentius, una assignació anual a la UB d'aproximadament 25 milions d'euros pel pes en el sistema —si suposem la millora consolidable del 5% de referència (assolida en els projectes de millora que representen 1/5 part d'aquest finançament); es generarà una repercussió via millora del finançament ordinari de la Generalitat de 1.250.000 euros/any, addicional al milió d'euros d'incentius del programa propi de foment de la grandària.
- El Pla d'inversions universitàries. Si portem endavant la reforma, es pot confiar a poder mantenir la millora anual del PIU assignat, que és al voltant d'un milió d'euros cada exercici.

Un total de prop de 2,5 milions d'euros que incrementen el pressupost de la Universitat de Barcelona i, en definitiva, milloren les partides pressupostàries de despesa de la nostra activitat.

Contra aquest impacte econòmic positiu, cal tenir present, però, la **despesa que originarà la reforma**, que segons la proposta presentada suposa uns **costos afegits** de:

- 1) Adequació, renovació i/o trasllat intern als edificis de prop de 2.000 m², segons les unitats i noves facultats considerades, que pot tenir un cost únic d'un milió d'euros, suposant uns costos cautelosos de 500 euros/m²; tot i que, generalment, l'adequació/renovació s'aproxima de mitjana als 300 euros/m².
- 2) Trasllet de les actuals facultats a noves ubicacions per estar més a prop dels centres amb què s'uneixen (tret del cas de Belles Arts, que per requisits tècnics, no és viable aprofitar altres espais), que pot arribar a suposar una despesa acumulada en els propers anys de deu milions d'euros.
- 3) Adequació per nous serveis o usos d'espais nous o per alliberament d'una part dels existents, que poden arribar a dos milions d'euros i que millorarien les condicions per al creixement de l'activitat universitària. Cal assenyalar que aquest cost no és implícit de la reforma, sinó que igualment es tindria si la UB necessita més espai per a l'activitat en l'actual estructura.

En total, una despesa addicional de prop de 13 milions d'euros en els propers anys, que es poden finançar amb un horitzó de 3-5 anys, en funció de la millora real derivada dels ingressos superiors en l'epígraf «altres» procedents de lloguers, convenis i del finançament a rebre de la Generalitat de Catalunya.

Taula 43. Resum de l'impacte econòmic. Dades 2014

Font impacte econòmic	Import impacte econòmic anual (en euros)
Funcionament i formació	-100.000
Millores en gestió	200.000
Formació en nous perfils	-300.000
Orientació recursos humans	5.950.812
Internacionalització	2.705.760
Oportunitat finançament recerca	2.400.000
Capacitat de gestió	845.052
Estalvi i sinergies	603.361
Estalvi en càrrecs	535.971
Sinergies	67.390
Altres ingressos i costos	-995.123
Lloguers, postgraus, convenis	88.210
Finançament Generalitat	2.250.000
Inversions i costos addicionals periodificat en 3 anys	1.000.000 – 4.333.333 = -3.333.333
Total impacte econòmic net anual	5.459.051

En l'estimació feta, sense considerar els costos, l'impacte anual positiu de gairebé 10 milions d'euros suposa una repercussió econòmica propera al 2,5% sobre el pressupost de 2014 (d'acord amb el criteri de prudència en l'estimació de l'impacte positiu que es fa servir en aquesta memòria).

VIII.4. Socials

Des de que es va fundar l'any 1450, la Universitat de Barcelona ha estat una universitat compromesa amb la societat i el país. Ara bé, és a partir de l'any 2009 que dona un salt qualitatiu en aquest sentit, en incorporar, formalment, els valors de la responsabilitat social a la gestió quotidiana. La UB està ubicada dins d'un entorn sobre el qual, a través de la seva activitat, té un seguit d'impactes econòmics, socials i mediambientals. Per aquesta raó no n'hi ha prou amb el simple compliment de les obligacions legals, sinó que també és cal cercar el màxim benestar de tots els actors que es relacionen amb la Universitat. En el cas de la UB, els principals *stakeholders* o grups d'interès són els estudiants, la societat, les administracions públiques, el sector empresarial i els proveïdors.

La Universitat de Barcelona és un espai de compromís social i participatiu, i motor de processos de millora de la societat. El compliment d'aquesta missió no ha d'estar en cap cas deslligat de les activitats docents, de recerca i de transferència de coneixement i tecnologia. La Universitat no pot estar desconnectada de les demandes socials, de manera que la docència ha de connectar-se amb el món laboral; la recerca amb el món professional; la institució ha d'oferir serveis de qualitat a la comunitat i la societat; i la seva implicació social ha de contribuir a la millora de la qualitat de vida dels ciutadans. En aquesta dinàmica de responsabilitat social i rendició de comptes, en què la societat també ha de defensar la importància de la inversió en l'educació superior, la UB no tan sols ha de complir les seves missions, sinó fer-ho, alhora, a través d'unes estructures sostenibles, racionals i homologables a escala internacional, que ens permetin, justificant la destinació dels recursos públics, sense duplicitats i amb una lloable optimització de recursos, donar una resposta satisfactòria i de qualitat a les demandes socials de cada moment.

Si centrem l'exposició en els principals actors que es relacionen amb la Universitat, cal assenyalar que, sense perjudici de les incomoditats que qualsevol canvi pugui implicar en relació amb les persones (que mai no serà sobre el nombre d'efectius actuals), i que en cap cas no són acadèmiques (vg. petits desplaçaments de la ubicació dels serveis, canvis en l'orientació professional del personal d'administració i serveis i modificacions quant a l'adscripció del professorat), la reforma plantejada implica uns avantatges i unes millores netes molt significatives. Gràcies a la reestructuració, la mobilitat i la possibilitat d'afavorir noves polítiques, els resultats de la reforma impactaran en avantatges i beneficis cap a tota la comunitat universitària.

Per poder fer una valoració comparable i homogènia amb l'impacte econòmic, caldrà monetitzar la repercussió social mesurada com a avantatges i desavantatges de la reforma per als diferents col·lectius universitaris (en termes de la «propensió social equivalent a pagar per aquests resultats»). Aquest impacte social també generarà, per a la Universitat de Barcelona, una millor reputació, projecció i confiança en l'entorn productiu i social, perquè haurà estat capaç, en un exercici de responsabilitat compartida, de reformar-se des de dins, en temps difícils i amb resultats de millora evidents i significatius.

VIII.4.1. Estudiants

Els estudiants són la raó de ser de la universitat. Aquesta senzilla frase emmarca molt gràficament l'interès i objectiu prioritari de desenvolupar polítiques d'acord amb els temps i, especialment, amb el perfil i demandes dels estudiants. **La reforma, en cap moment, repercutirà negativament en la qualitat acadèmica, ni en els serveis a l'alumnat, sinó que, abans al contrari, està orientada a garantir-los i reforçar-los, especialment quant al suport als estudiants, les oficines d'internacionalització i les d'ocupabilitat i pràctiques (explicitació derivada de la proposta incorporada al document presentat, al gener de 2015, pel Grup de Treball de l'Observatori de l'Estudiant de la Universitat de Barcelona, pàgs. 4 i 5).**

De fet, la millora en l'organització ens ha permès destinar una part del benefici econòmic que implica a reforçar els ajuts i beques destinats als estudiants, **especialment necessaris i justos en un moment de retallades imposades pels diferents governs i que mai haurien de posar en risc la igualtat d'oportunitats quant a l'accés a l'educació superior** (en aquest punt caldria no oblidar, com així consta a l'estudi de l'ACUP fet servir pel Consell de l'Alumnat al seu document sobre Anàlisi i Posicionament sobre la modificació del Reial Decret d'Ordenació Acadèmica, que «cada euro donat a la universitat reverteix en 1,88 en la societat»). D'altra banda, la reorganització de centres que es proposa no produeix cap tipus d'afectació en relació amb l'actual oferta acadèmica de la Universitat de Barcelona (graus i màsters) que, en tot cas, cada curs acadèmic està sotmesa a avaluacions externes quant a la seva qualitat i demanda social. **Una part de l'impacte econòmic de la reforma, també ha de revertir en relació a garantir la millora dels serveis, tecnologia i infraestructures per a l'estudi que fan servir, a diari, els nostres estudiants (aportació derivada d'un grup d'estudiants claustrals).**

La reforma també ha de possibilitar una capacitat de mobilitat internacional més gran dels nostres estudiants, i també l'increment del prestigi de les seves titulacions, qüestió aquesta que tindrà un impacte en les seves oportunitats d'inserció i satisfacció laboral (en aquest sentit, aquesta memòria fa seves les reflexions apuntades al document presentat pel Grup de Treball de l'Observatori de

L'Estudiant de la Universitat de Barcelona, al mes de gener de 2015, pàg. 5, en el sentit de «considerar prioritari potenciar els serveis de suport als estudiants, entre els quals els serveis d'atenció i orientació de l'estudiant, les oficines d'internacionalització i les de d'ocupabilitat i pràctiques»). No hem d'oblidar que sempre, però amb més intensitat en un període de crisi econòmica estructural com l'actual, l'accés al món laboral és cada vegada més complicat i que el trànsit de la vida universitària cap al mercat de treball és delicat i crucial per a la futura vida professional dels nostres estudiants, de tal forma que la reforma de les nostres estructures, tant acadèmiques com administratives, no tan sols ha de potenciar la borsa de treball de la UB i els altres serveis d'introducció al mercat laboral, sinó també el sistema de pràctiques curriculars a empreses i afavorir-ne la continuïtat cap a l'ocupació (reflexió apuntada pel Grup de Treball de l'Observatori de l'Estudiant, pàg. 6). En aquesta mateixa línia d'actuació, també caldrà contemplar, com així ha assenyalat un grup d'estudiants claustrals, una més àmplia formació de les persones implicades en l'atenció tutorial (PDI, PAS i alumnes tutors).

Els serveis dirigits a l'alumnat no tan sols es mantindran com fins ara, sinó que es s'incrementaran i reforçaran significativament, la qual cosa implicarà més agilitat en el temps de resposta, una prestació de serveis més eficaç i, per extensió, la consolidació del seu sentiment de pertinença a la UB. **Com així proposa al seu document (pàgs. 5 i 8) el Grup de Treball de l'Observatori dels Estudiants, cal potenciar el Servei d'Atenció a l'Estudiant (SAE), que ha demostrat ser una eina valuosa per l'assessorament i l'orientació dels estudiants en la transició cap a la Universitat (futurs estudiants), al llarg de la seva vida acadèmica i de cara al trànsit al món professional (sens dubte, iniciatives com Feina UB, el Club de la Feina o les jornades d'orientació als centres, són especialment útils pels estudiants); així com de gran rellevància quant a l'atenció dels estudiants amb discapacitat a través de la seva Oficina d'integració.** Així, aquesta potenciació ha de tenir en compte dues demandes que actualment es plantegen. La primera, la seva major relació amb la mobilitat i ocupació estudiantil, i la segona, una major proximitat i coneixement dels seus serveis pel col·lectiu estudiantil. Per tant, i en treball conjunt amb els representants estudiantils quant a l'adaptació i implementació a les noves estructures, amb la reforma d'estructures amb més recursos i la reorganització que es planteja en aquesta memòria, es reforçaria la configuració del Servei d'Atenció a l'estudiant, que tot i que mantingui una gestió centralitzada i coordinada, haurà de tenir una facilitat d'accés des dels centres als seus serveis i atenció, a més d'ampliar-los.

Finalment, assenyalarem **que la nova configuració de centres i departaments en cap moment ha d'implicar una disminució de la participació dels estudiants als òrgans de representació.** Això és així perquè, de manera paral·lela a la reforma d'estructures i organització administrativa, ja està en marxa la reforma de l'actual Estatut de la UB. Com és lògic, s'hi pot replantejar la dimensió d'òrgans com les juntes de facultat o els consells de

departament i, al mateix temps, preveure l'obligada participació dels estudiants dins d'aquelles noves estructures que es puguin articular i que estiguin orientades a mantenir les actuals identitats (v. seccions, instituts, escoles). De fet, com es recull al document presentat pel Grup de Treball de l'Observatori dels Estudiants, pàg. 6, també cal prendre en consideració, sense menystenir la prioritat de millorar els diversos serveis a l'alumnat, la possibilitat de dotar més recursos, derivats de l'impacte econòmic de la reforma, per millorar la participació estudiantil a la nostra institució.

VIII.4.2. Personal d'administració i serveis

El procés de reorganització dels centres i departaments, així com el nou disseny del model administratiu, també projectarà els seus efectes, com és lògic, sobre el personal d'administració i serveis, el qual, igual com el PDI, en un context econòmic i social gens favorable sempre ha estat i està «al peu del canó» a l'hora de fer tot el possible per mantenir i defensar una universitat pública de qualitat (proposta derivada del document presentat pel Grup de Claustrals DEFENSEM LA P(UB)LICA PAS-CCOO).

La reforma plantejada, que en cap cas no preveu una reducció de la plantilla, té com a objectiu millorar la situació del PAS, tant pel que fa a la seva formació i especialització, com a la seva promoció i desenvolupament professional. Aquesta reforma, ha de permetre avançar, de manera decidida, en l'actualització de la relació de llocs de treball del personal d'administració i serveis, que ha d'elaborar Gerència conjuntament amb el Vicerectorat d'Administració i Organització, prèvia negociació amb la Junta del Personal d'Administració i Serveis i amb el Comitè d'Empresa o altres òrgans negociadors que prevegi la normativa vigent, i ser elevada al Consell de Govern, amb l'informe previ de la Comissió de Personal d'Administració i Serveis, per tal que n'elabori la proposta definitiva i la presenti al Consell Social perquè l'aprovi, d'acord amb les seves competències. Aquesta relació de llocs de treball s'ha de mantenir actualitzada i ser pública, incloent totes les places de personal funcionari, laboral i eventual, agrupades per escales, nivells i categories d'acord amb la seva adscripció a les diferents unitats orgàniques i als diversos serveis en què la Universitat està estructurada (EBEP i article 166 de l'EUB). En aquesta línia, el canvi organitzatiu ens ha de permetre detectar noves necessitats que, com és lògic, caldrà concretar quant a noves funcions i mètodes de treball. Igualment, en la lògica de la reforma està la interiorització dels llocs de treball associats a les noves competències i necessitats en matèria d'ocupació i suport internacional. I tot això en el benentès que qualsevol actuació que calgui dur a terme en aquest àmbit haurà d'implementar-se, en tot cas, prèvia informació i negociació amb els representants sindicals i d'acord amb sis criteris fonamentals:

- 1 El manteniment dels efectius del personal d'administració i serveis, cosa que implica aprofitar les possibilitats de reposició que ens permeti la normativa

aplicable, amb l'objectiu, com a mínim, de mantenir el mateix número de persones actuals (aquesta concreció deriva de la petició incorporada al document presentat pel Grup de Claustrals DEFENSEM LA P(UB)LICA PAS-CCOO).

2 La distribució de les càrregues de treball de tot el personal d'administració i serveis (tant dels centres com dels serveis transversals) de manera equitativa i equilibrada i en funció del disseny d'una carta de serveis que ha de facilitar, al seu torn, el disseny de perfils professionals nous.

3 La concreció, sens perjudici de la presa en consideració de les circumstàncies específiques de cada centre, d'un marc general homogeni quant a les condicions de treball del PAS.

4 Reflexionar sobre les actuals estructures de gestió i, si escau, dissenyar-ne de noves, en què el PAS pugui desenvolupar i/o aplicar les seves competències, habilitats, capacitats i coneixements.

5 La necessitat de comptar amb personal d'administració i serveis motivat i implicat en cadascuna de les funcions que desenvolupi, amb una formació especialitzada i adequada al lloc de treball que ocupi i que, al mateix temps, senti que es troba dins d'un entorn adequat i on l'índex de temporalitat, agreujat els últims anys com a conseqüència de la impossibilitat de convocar processos selectius, pugui reduir-se, substancialment, de manera progressiva.

6 Disseny d'una estructura on tothom sàpiga situar-se davant dels procediments i on l'agrupació de recursos permeti aprofitar-la més bé.

Assenyalar, a l'últim, que la reforma també ha de facilitar l'impuls de la carrera professional del PAS, així com la seva promoció. Amb aquesta finalitat es promouran activitats de formació, actualització, especialització, mobilitat i perfeccionament dels membres del personal d'administració i serveis, que també es beneficiarà d'un percentatge dels ingressos i estalvis (via RLT i més possibilitats de formació) que es puguin derivar de la reforma d'estructures i del model d'organització administrativa nou.

VIII.4.3. Personal docent i investigador

Els nostres centres, com a espais propis de la vida acadèmica del personal docent i investigador, han de tenir com a objectiu donar cabuda a un professorat amb experiència internacional i vocació docent i investigadora (també format i involucrat quant a la gestió

universitària), que sigui capaç de transmetre, amb un alt nivell de qualitat i eficàcia, els seus coneixements, habilitats i competències als nostres estudiants, en un primer nivell i, en un segon nivell, al nostre entorn social i econòmic.

La UB ha de vetllar pel disseny d'una carrera professional i acadèmica que permeti donar resposta a les necessitats de la Universitat (tot tenint present, com a derivada de la salvaguarda de l'autonomia universitària, l'obligat respecte del percentatge legal del professorat que ha de pertànyer a la categoria funcional). L'elaboració d'aquesta memòria facilita, precisament, conèixer la situació del PDI en cadascun dels centres i departaments actuals, així com plantejar-se les necessitats que en puguin derivar de les unitats que en resultin de la reforma d'estructures acadèmiques. En conseqüència, la reforma plantejada és una magnífica oportunitat per avançar en la construcció de la relació de llocs de treball del personal docent i investigador. Això ens ha de permetre plantejar-nos quin ha de ser el model i la composició del professorat i la seva distribució entre les possibles categories laborals i funcionaries existents, així com definir una carrera acadèmica on, previ aprofitament dels incentius econòmics de la reorganització plantejada (gens menyspreables en un moment de crisi econòmica estructural al que, com així consta al text de l'Informe de CCOO. Evolució dels pressuposts de les universitats públiques 2010-2014: «Des de 2010 els pressuposts dels campus universitaris han baixat un 15,1 % en euros corrents, una caiguda del 23,8 % si sumem l'increment de l'IPC entre desembre de 2009 i 2013. Per tant, les universitats han perdut 1.523 milions d'euros. Si tenim en compte que el percentatge de despesa de les universitats en funció del PIB ha passat del 0,97 % de 2010 al 0,83 % de 2014, arribem a la conclusió que aquesta reducció ha estat més intensa que el descens del PIB fins el 2013 i ha continuat durant 2014, malgrat la recuperació del PIB. Les universitats, a més, també han rebut menys transferències corrents de les administracions educatives: al 2014 aquesta xifra va ser de 5.458 milions d'euros, inferior als 5.858 milions d'euros que van ser transferits l'any 2004. Un dels capítols més afectats ha estat el de personal i, d'altra banda, la caiguda del finançament de la R+D ens allunya cada vegada més d'Europa, ja que hem passat d'invertir el 1,40 % del PIB al 2010 al 1,2 % el 2013»), puguem trobar una via de solució en relació a l'estabilització, el més àmplia que sigui possible, del nostre professorat (aquesta redacció deriva de la presa en consideració de diferents passatges del document aportat al Claustre, de 18 de desembre, per un grup de representants del col·lectiu de PDI no permanent i/o doctor de la UB).

En la línia del que disposa el nostre Estatut i la legislació vigent, i molt especialment l'EBEP (Estatut Bàsic de l'Empleat Públic), cal perfilar una carrera professional i la promoció del nostre personal. En un context de retallades imposades des de fora de la Universitat, molt gràficament representades per la fixació d'injustes i limitadíssimes taxes de reposició, un percentatge dels ingressos i de l'estalvi que es pugui generar gràcies a la reforma, que implica noves oportunitats i capacitat de creixement, es destinarà a noves polítiques que facilitin la col·laboració internacional i una carrera acadèmica. Això ens ha de

permetre, detectades les necessitats i demandes que afecten el professorat, millorar la institució, donant així resposta, entre tots, com a fruit d'una responsabilitat compartida, a les qüestions de «què fer i com fer-ho». I aquesta resposta, més enllà del comprensible que pugui ser que cadascú es pregunti a sí mateix què hi guanya amb la reforma —vg. disseny de la RL/T del professorat; estalvi que es destinarà a implantar noves polítiques de professorat; reducció de la «feina burocràtica del PDI»; suport administratiu al professorat més eficaç, que li permeti dedicar-se amb millors resultats a la docència, la recerca, la transferència i la gestió; i reordenació i distribució de la docència per categories de professorat en funció de la naturalesa de cadascuna de les matèries a impartir—, s'ha d'afrontar des de la perspectiva de respondre l'interrogant de «com pot millorar la UB?», ja que, si la institució millora, de ben segur que també ho faran la forma de dur a terme les nostres missions, el compliment de la nostra responsabilitat social, el servei als estudiants i, per descomptat, les expectatives i condicions laborals de totes i tots els treballadors de la UB.

La reforma proposada també ha de permetre fomentar l'impuls de la política científica, tenint present que l'objectiu global és fer de la UB, davant de la futura creació d'un Espai Europeu de Recerca (on, des de la LERU, la UB intervindrà amb influència i aprofitament), una de les universitats més ben situades en els rànquings de recerca, tant pel que fa als inputs de recerca com als outputs. La nova estructura de la UB també ens ha de permetre fomentar la participació en projectes internacionals, amb especial atenció a la participació activa dins del programa de la UE Horitzó 2020 (2014-2020), que per primera vegada aborda de manera conjunta recerca, transferència i innovació. La UB ha de jugar un paper cabdal quant a ajudar el sector públic i privat a millorar la seva posició en un món globalitzat, mitjançant els projectes de recerca (per contracte o col·laboratius i els serveis de consultoria i anàlisi), les patents i llicències, la creació d'empreses, o la promoció de l'esperit emprenedor i el suport a l'emprenedoria dels seus investigadors.

Per acabar, volem assenyalar que el nou disseny del nostre model administratiu ha de permetre que el PDI pugui reduir la seva activitat burocràtica (aquesta demanda ha estat posada de manifest, amb gran claredat, al llarg del debat que va tenir lloc a la darrera Junta Consultiva, de 27 de gener de 2015). Una millor formació i suport tècnic especialitzat del PAS en relació amb les missions de la Universitat, així com la consolidació de la digitalització, hi contribuiran. Reordenar i aprofitar adequadament el personal tècnic de gestió permetrà complementar tasques que actualment són assumides pel professorat.

Aquest impacte social, per poder ser comparable amb els altres dos, caldria quantificar-lo. Aquesta quantificació pot partir de la propensió social a pagar pels avantatges, que està clar que són elements que han de tenir un impacte positiu, si bé en ser la Universitat de Barcelona un servei públic, la possible predisposició a pagar per aquests avantatges (en el sentit que es valora més tenir-los que no tenir-

los), no és efectiva perquè els preus de referència, tant acadèmics com salarials, estan fixats per llei. Fer la comparativa amb altres àmbits tampoc seria realista, raó per la qual només es pot concloure que a nivell de valor, aquests avantatges han de permetre mantenir o millorar la satisfacció i atractiu de la Universitat de Barcelona per part de tots els seus col·lectius.

Tot aquest impacte científicoacadèmic, econòmic i social del canvi proposat, i també la seva major o menor rapidesa, dependrà en part de l'aprofitament eficaç de les oportunitats que la pròpia reforma estructural ofereix, en la línia d'impulsar o consolidar formes de treball més coordinades, de l'aprofitament de les oportunitats d'establiment de sinergies o d'una organització més efectiva dels recursos humans i materials. El valor de la reforma se centra tant en les millores que es puguin produir de forma més immediata i natural com en aquelles que siguin resultat de canvis funcionals que són facilitats, però no sempre garantits de forma automàtica, per la proposta de la reestructuració.

PROJECTE (ESBORRANY)

IX. MODEL DE DISTRIBUCIÓ DE L'IMPACTE

Aquesta nova concepció de centres i departaments implica un nou model de gestió ajustada a les noves necessitats i al nombre d'activitats i persones a les quals cal atendre o donar suport en cada cas. En una proposta d'aquestes característiques, cal plantejar els resultats esperats en termes d'estalvi directe i potencial, ingressos potencials, costos derivats i **incentius** que es preveuen.

Quant als resultats esperats, l'anàlisi quantitativa ha evidenciat un impacte net positiu provinent de diverses fonts. Amb els ingressos i estalvis, derivats de la repercussió econòmica més immediata, aquesta nova estructura acadèmica també **preveu un sistema d'incentius per a les facultats i els departaments que siguin coherents amb la dimensió i fortlesa del model.** Aquests incentius s'alimenten, d'una banda, de l'aplicació o reinversió immediata en els centres i/o departaments pel principi de subsidiarietat, i de l'altra, del creixement pressupostari general, fruit del millor finançament i la captació d'ingressos.

Una primera distribució de l'impacte econòmic serà directament via les millores pressupostàries de les estructures acadèmiques, tant de manera directa, reinvertint-ne els estalvis, com de manera indirecta, en les millores dels contractes programa academicodocent i de recerca en centres, instituts i màsters. Tota la millora de finançament derivada de l'increment en la subvenció ordinària i finançament variable i per objectius (que s'estima que pot arribar a representar més d'un milió d'euros a l'any, és a dir, un increment superior al 25%) que aconsegueixi la UB a partir del 2015 s'addicionaria, com a conseqüència d'això, a les partides dels esmentats contractes programa en què les estructures acadèmiques són les principals beneficiàries.

En el cas dels centres, el total a revertir de manera immediata, en congruència amb la concepció de la reforma, és la suma de l'estalvi directe generat (137.040 €) per la nova proposta de centres. **Són uns incentius per repartir entre els centres que es transformen (Educació, Àrea de Ciències i Enginyeries, Humanitats, i Medicina i Ciències de la Salut).** L'incentiu ha de tenir present l'esforç i les necessitats que suposa guanyar dimensió, i per això en lloc de proposar un repartiment proporcional s'incentiva el creixement amb un factor o potència d'1,5.

Amb aquests valors, aplicats a la proposta de **nou** centres, resulta:

Taula 44. *Repartiment dels incentius per als nous centres. Dades 2014*

Centre	Pes relatiu amb reforma (%)	Ponderació POT (100*%; 1,5)		Repartiment incentiu (%)
		Ponderació	Import (€)	
Arts	2,96%			
Humanitats	14,56%	55,56	29.690	21,67%
Economia i Empresa	12,98%			
Dret	9,44%			
Àrea de Ciències i Enginyeries	22,39%	105,95	56.618	41,31%
Salut	17,43%	72,77	38.888	28,38%
Farmàcia	6,46%			
Psicologia	5,89%			
Educació	7,89%	22,16	11.844	8,64%
Total	100,00%	256,43	137.040	100,00%

En el cas dels departaments, el repartiment d'incentius, que afectarà els departaments de tots els centres, es durà a terme segons un esquema similar en el que es pondera més que proporcionalment la massa crítica suficient, a més d'incorporar en el model l'activitat docent i de recerca. Fugint d'imposicions i apostant per incentivar en positiu els canvis (com així reclama un grup de directors de departament al seu escrit), les quantitats per a distribuir seran, d'una banda, els 398.931 euros provinents de l'estalvi pel canvi en el nombre de departaments i, de l'altra, s'afegiran els incentius que provinguin de la Generalitat en funció de la seva ja projectada política de centres i departaments de més grandària (del total estimat d'un milió d'euros els departaments es beneficiarien d'uns incentius de 500.000,00 euros). D'aquesta manera, les agrupacions de centres, en un esquema anàleg, s'haurien de repartir els altres 500.000,00 euros.

Per tant, el repartiment inicial d'incentius arribaria als imports de la taula següent, a banda de les millores pressupostàries derivades de l'aprofitament de les noves oportunitats a què pot donar lloc la reforma integral:

Taula 45. *Repartiment dels incentius per a les estructures acadèmiques. Dades 2014*

Incentiu	Centres	Departaments
Estalvi directe	137.040	398.931
Estalvi per dedicar en altres activitats	34.293	33.097
Ingressos propis addicionals	88.210	
Millora pressupostària o incentiu Generalitat	1.750.000,00	500.000,00
Total	2.009.543	932.028

X. NORMATIVA APLICABLE

La reorganització dels centres i departaments que es proposa s'ajusta a la normativa reguladora de la creació, modificació i supressió de centres i departaments.

El marc normatiu té com a punt de partida els articles 7, 8 i 9 de la Llei orgànica 6/2001, de 21 de desembre, d'universitats (modificada substancialment per la Llei 4/2007, de 12 d'abril), que de conformitat amb la redacció derivada del Reial decret llei 14/2012, de 20 d'abril, de mesures urgents de racionalització de la despesa pública en l'àmbit educatiu (BOE-A-2012-5337), tenen el contingut següent:

Art. 7 Centros y estructuras

«Las Universidades públicas estarán integradas por Escuelas, Facultades, Departamentos, Institutos Universitarios de Investigación, Escuelas de Doctorado y por aquellos otros centros o estructuras necesarios para el desempeño de sus funciones.

El Gobierno, previo informe de la Conferencia General de Política Universitaria y del Consejo de Universidades, determinará con carácter general los requisitos básicos para la creación y, en su caso, mantenimiento de estos centros y estructuras.»¹

Art. 8. Facultades, escuelas y escuelas de doctorado

«1. Las escuelas y facultades son los centros encargados de la organización de las enseñanzas y de los procesos académicos, administrativos y de gestión conducentes a la obtención de títulos de grado. Podrán impartir también enseñanzas conducentes a la obtención de otros títulos, así como llevar a cabo aquellas otras funciones que determine la universidad.

2. La creación, modificación y supresión de dichos centros, así como la implantación y supresión de las enseñanzas conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, de conformidad con lo dispuesto en los arts. 7 y 35, serán acordadas por la Comunidad Autónoma, bien por propia iniciativa, con el acuerdo del Consejo de Gobierno de la Universidad, bien por iniciativa de la Universidad, mediante propuesta del Consejo de Gobierno, en ambos casos con informe previo favorable del Consejo Social.²

3. De lo señalado en el apartado anterior será informada la Conferencia General de Política Universitaria.

¹ Paràgraf afegit per l'article 6 del Reial decret llei 14/2012, de 20 d'abril, de mesures urgents de racionalització de la despesa pública en l'àmbit educatiu.

² Paràgraf afegit per l'art. 6 del reial decret llei 14/2012, de 20 d'abril, de mesures urgents de racionalització de la despesa pública a l'àmbit educatiu, tot tenint present que ja després de la reforma de la Llei orgànica d'universitats operada per la llei 4/2007, de 12 d'abril, coneguda com a LOMLOU, la proposta correspon al Consell de Govern, que ha d'adjuntar l'informe del Consell Social.

4. Las escuelas de doctorado son unidades creadas por una o varias universidades, por sí mismas o en colaboración con otros organismos, centros, instituciones y entidades con actividades de I+D+I, nacionales o extranjeras, que tienen por objeto fundamental la organización, dentro de su ámbito de gestión, del doctorado en una o varias ramas del conocimiento o con carácter interdisciplinar.

Las universidades podrán crear escuelas de doctorado de acuerdo con lo previsto en su propia normativa y en la de la respectiva Comunidad Autónoma. Su creación deberá ser notificada al Ministerio de Educación, a efectos de su inscripción en el Registro de Universidades, Centros y Títulos.»

Art. 9. Departamentos

«1. Los departamentos son las unidades de docencia e investigación encargadas de coordinar las enseñanzas de uno o varios ámbitos del conocimiento en uno o varios centros, de acuerdo con la programación docente de la universidad, de apoyar las actividades e iniciativas docentes e investigadores del profesorado, y de ejercer aquellas otras funciones que sean determinadas por los estatutos.

2. La creación, modificación y supresión de departamentos corresponde a la universidad, conforme a sus estatutos.»

Tant el legislador estatal (article 8 de la LOMLOU) com l'autonòmic (articles 104 i 109 de la Llei 1/2003, de 19 de febrer, d'universitats de Catalunya (LUC) DOGC núm. 3826, de 20-02-2003), estableixen que la modificació dels centres docents l'ha d'aprovar la comunitat autònoma, que també ha d'autoritzar el canvi de denominació dels centres docents:

Article 104 de la LUC

Creació, reconeixement i implantació

Correspon al departament competent en matèria d'universitats:

- a) La creació, la modificació i la supressió, en universitats públiques, de facultats, escoles tècniques o politècniques superiors, escoles universitàries, escoles universitàries politècniques, instituts universitaris de recerca i tots els centres o estructures que organitzen ensenyaments oficials en modalitat no presencial, a proposta del consell social o a iniciativa pròpia amb l'acord del consell social. En ambdós casos és preceptiu l'informe del consell de govern de la universitat.

Article 109 de la LUC

Variacions en les condicions de l'autorització

El departament competent en matèria d'universitats autoritza el canvi de denominació, d'emplaçament i de destinació dels centres docents propis de les universitats públiques.

En coherència amb el que disposa la normativa de referència exposada, l'Estatut de la Universitat de Barcelona regula la creació, modificació i supressió de centres i de departaments, respectivament, als articles 21 i 36:

Article 21 de l'PEUB

«1. La creació, la modificació, la fusió i la supressió de facultats i escoles necessiten l'acord favorable del Consell Social, a proposta del Consell de Govern³ un cop escoltat, si escau, el Claustre Universitari, per tal que el departament competent en matèria d'universitats de la Generalitat de Catalunya pugui adoptar la decisió definitiva.

2. La iniciativa de creació, modificació, fusió o supressió de facultats i escoles requereix la formació d'un expedient individualitzat, que cal tramitar davant de la Secretaria General a instància del Consell Social, del mateix Consell de Govern, del rector o la rectora, d'una junta o més de facultat o d'escola universitària, de tres consells de departament o de tres consells d'estudis.

3. L'acord d'aquesta iniciativa ha de contenir una memòria que inclogui:

- a) la justificació acadèmica de la iniciativa,
- b) la relació de facultats i escoles, departaments i ensenyaments implicats en la proposta, i
- c) l'anàlisi econòmica específica relativa a infraestructura i locals, a personal acadèmic i d'administració i serveis i a despeses de funcionament.

4. L'expedient ha de ser sotmès a informació i consulta de les juntes de facultat i escola, els consells de departament i els consells d'estudis que en resultin implicats. Amb un informe previ de les comissions Econòmica i Acadèmia, el rector o la rectora ha de sotmetre l'expedient a la consideració del Consell de Govern (*** vegeu el que disposa l'article 8.2 de la LOMLOU**), per tal que continuï la tramitació establerta a l'apartat 1 d'aquest article.»

Article 36 de l'PEUB

«1. La creació, modificació, fusió i supressió de departaments, així com l'agrupació que s'hi faci del personal acadèmic, corresponen al Consell de Govern.

2. Pel que fa a la creació, modificació, fusió i supressió, la decisió del Consell de Govern ha de ser ratificada als efectes pressupostaris, si escau, pel Consell Social, i requereix que la Secretaria General obri prèviament un expedient individualitzat. Poden prendre la iniciativa d'obrir aquest expedient el Consell de Govern, el rector o la rectora, una o diverses juntes de facultat o d'escola universitària, o un o diversos consells de departament, mitjançant la presentació d'una memòria que contingui:

- a) el nom del centre al qual el departament ha de quedar adscrit administrativament,
- b) la justificació acadèmica de la iniciativa pel que fa a reestructuració d'àrees de coneixement, ensenyaments i desenvolupament de línies de recerca,
- c) el detall de les facultats, les escoles universitàries, els departaments i els consells d'estudis implicats, i
- d) una memòria econòmica sobre infraestructura i locals, personal acadèmic i d'administració i serveis, i despeses de funcionament.

³ De conformitat amb l'article 8 de la LOMLOU, el Consell de Govern té funcions de proposta o acord i el Consell Social d'informació quant a la creació, modificació i supressió de centres docents.

3. L'expedient ha de ser sotmès a l'informe i la consulta de les juntes de facultat o d'escola universitària, dels consells de departament i dels consells d'estudis implicats. Tan bon punt se n'acabi la tramitació, el rector o la rectora ha de sotmetre l'expedient a la consideració del Consell de Govern, que, prèviament, ha d'haver sol·licitat el dictamen corresponent de la Comissió Acadèmica, de la Comissió de Recerca i de la Comissió Econòmica.»

Finalment, cal tenir present que la disposició addicional desena de la Llei 2/2014, del 27 de gener, de mesures fiscals, administratives, financeres i del sector públic, relativa a mesures de contenció i d'equilibri pressupostari de les universitats públiques (Departament de la Presidència de la Generalitat de Catalunya, DOGC núm. 6551, de 30/2/29014), disposa que:

«El Consell Interuniversitari de Catalunya, com a òrgan de coordinació del sistema universitari de Catalunya, ha d'acordar, per mitjà de la seva junta permanent, mesures de contenció de la despesa, de reducció del dèficit, d'equilibri pressupostari i de simplificació administrativa, aplicables a les universitats públiques i a les entitats i els organismes que en depenen. Les mesures han de tenir com a finalitat facilitar el govern, l'eficiència, l'acompliment de la missió universitària i la qualitat en la docència, en la recerca i en la prestació de tots els serveis, i han de prioritzar els objectius i les despeses vinculats directament a la qualitat de les funcions docents i de recerca.»

XI. CALENDARI

- Lliurament de documentació, presentació i discussió sobre el primer esborrany de la memòria de la proposta de reforma d'estructures acadèmiques i d'organització administrativa de la UB (Conferència de Degans extraordinària i monogràfica del 19 de juny de 2014).
- Obertura al web de la Universitat de Barcelona d'un espai específic sobre la reforma d'estructures i de l'organització administrativa (20 de juny de 2014).
- Lliurament de documentació, presentació i discussió sobre el segon esborrany de la memòria de la proposta de reforma d'estructures acadèmiques i d'organització administrativa de la UB, prèvia incorporació, si escau, dels suggeriments plantejats pels degans i deganes i la directora d'escola (Consell de Govern del 17 de juliol de 2014).
- Informació al Claustre sobre el contingut del segon esborrany de la memòria de la proposta de reforma d'estructures acadèmiques i d'organització administrativa de la UB, presentat al Consell de Govern (Claustre del 22 de juliol de 2014).
- Informació al Consell Social sobre el contingut del segon esborrany de la memòria de la proposta de reforma d'estructures i d'organització administrativa de la UB (Consell Social del 23 d'octubre de 2014).
- Posada en marxa d'activitats de difusió i debat obert a tots els membres de la comunitat (cal fer especial menció del Portal de la reforma d'estructures i d'organització administrativa operatiu des del 20 de juny a la pàgina web institucional de la UB), per tal que puguin plantejar els seus suggeriments i observacions, així com per part dels membres dels òrgans de govern i representants del personal i estudiants (en el cas concret dels estudiants, a través del seu Consell de l'Alumnat i de l'Observatori de l'Estudiant, al llarg del mes de gener de 2015, s'han dut a terme reunions específiques amb aquest objectiu) sobre els diferents esborranys de la memòria de la proposta de reforma d'estructures i d'organització administrativa de la UB (estiu i tardor de 2014 i gener de 2015).
- Presentació al Consell de Govern de l'avantprojecte de la memòria de la proposta de reforma d'estructures i de l'organització administrativa de la UB (novembre de 2014).
- Obertura de debat i negociació amb els representants sindicals dels treballadors (PAS i PDI —en el cas del PDI-L i del PAS-L, de conformitat amb allò que disposa l'art. 64 de l'Estatut dels Treballadors—), quant a la proposta d'estructures i les seves memòries acadèmiques i econòmiques (curs 2014-2015). En aquest sentit, de

conformitat amb la sol·licitud incorporada dins del blog de la Secció Sindical de CCOO-UB —també plantejada per una de la seves representants a la darrera reunió del Consell Social — i allò que disposa l'art. 37.2 EBEP, es constituirà una taula de negociació amb els representants sindicals del PDI (amb la participació del Vicerectorat de Professorat) i del PAS (amb la implicació de la Gerència i el Vicerectorat d'Administració i Organització) per analitzar les conseqüències de les decisions d'organització derivades de la reforma que tinguin repercussió sobre les condicions de treball dels treballadors públics contemplades a l'apartat primer de l'art. 37 EBEP (desembre de 2014). De forma prèvia a la constitució d'aquestes taules de negociació, al llarg del mesos de desembre de 2014 i de gener de 2015, s'han dut a terme reunions consultives, amb els representants sindicals del PDI i del PAS, per a conèixer les seves opinions sobre les línies bàsiques de l'avantprojecte de la memòria de la proposta de reforma.

- Presentació a la Junta Consultiva de l'avantprojecte de la memòria de la proposta de reforma d'estructures i de l'organització administrativa de la UB (gener de 2015).
- Celebració d'un Claustre extraordinari i monogràfic de presentació de la memòria de la proposta de reforma d'estructures acadèmiques i l'organització administrativa de la UB (febrer de 2015).
- Elevació a Consell de Govern i compliment del procediment de reforma, segons el que disposen els articles 21 i 36 de l'EUB, en relació amb l'obertura del període de consulta, debat i negociació amb els centres i departaments, quant a la proposta definitiva d'estructures i de les seves memòries acadèmiques i econòmiques (curs 2014-2015).
- Implementació de la reforma d'estructures acadèmiques i de l'organització administrativa, amb l'objectiu d'una posada en marxa progressiva i adaptada a cada cas, tenint present la representació sindical (PAS i PDI) i estudiantil i la participació dels diferents estaments de la UB, des del curs acadèmic 2014-2015. Sens perjudici de les concrecions de temporalitat que són pròpies de cada centre, la total aplicació de la reforma, a tots els àmbits, s'estima amb un termini màxim del curs acadèmic 2016-2017.

XII. RESUM DE LA PROPOSTA

La memòria de la proposta de reforma, derivada dels successius documents que s'han anat presentant i treballant des del mes de juny de 2014 (primer i segon esborrany, avantprojecte i projecte), que ha estat fruit d'una important tasca d'integració i síntesi entre la proposta del rectorat i tots aquells suggeriments i observacions que han estat plantejats, per diferents membres i estaments de la comunitat universitària, al llarg dels darrers 8 mesos (reflectits amb absoluta transparència al Portal de la Reforma que està obert a la web institucional), així com dels intensos debats que s'han dut a terme davant de consells de departament, juntes de facultat o escola, la Conferència de Degans, el Consell Social, la Junta Consultiva, el Consell de Govern i el Claustre (com és sabut, sens perjudici de les sessions de 7 i 22 de juliol i de 18 de desembre, està previst un de monogràfic pel mes de febrer de 2015); es pot resumir en els punts següents:

- La diagnosi de la situació asimètrica actual, les necessitats i demandes, i els resultats de les avaluacions internes i externes dutes a terme els darrers anys ens marquen uns objectius que promouen un canvi en les actuals estructures acadèmiques de centres i departaments, amb la millora de la gestió administrativa i l'adaptació conseqüent de la seva organització, per poder aprofitar millor els recursos humans i materials i que a la vegada es puguin impulsar activitats de suport a la recerca, transferència i internacionalització.
- Es defineixen els criteris d'avaluació i proposta pels centres, que es basen en la **massa crítica** i en la seva **internacionalització**. Aquests criteris es complementen amb **l'afinitat, la identitat i la territorialitat**, per fixar les combinacions possibles o nous centres factibles. **Amb aquests paràmetres, tot tenim present el principi de flexibilitat: oferir diferents solucions a problemes i realitats que també són diferents, s'acaba determinant un nombre ideal de nou agrupacions.**
- **Amb la reforma plantejada, les unitats es fan més visibles (rànkings), aconseguen més recursos i, al mateix temps, a través de la seva homologació i dimensió internacional, se situen en millors condicions per atraure recursos globals, el que repercutirà, en positiu, tant al posicionament i visibilitat global de la UB, com a la seva pròpia sostenibilitat.**
- Sense voluntat de prejutjar-ne la nomenclatura, sinó només a títol descriptiu, **aquestes noves agrupacions** serien:

- 1 Àrea de Ciències i Enginyeries, que comprèn les actuals facultats de Biologia, Química, Física, Geologia i Matemàtiques.**

2 **Dret.**

3 **Economia i Empresa.**

4 **Educació.**

5 **Farmàcia i Alimentació.**

6 **Humanitats**, que comprèn les actuals facultats de Filologia, Geografia i Història, Filosofia, i Biblioteconomia i Documentació (i on caldrà identificar, coordinar i potenciar l'àmbit de Comunicació).

7 **Belles Arts**, amb règim especial.

8 **Medicina i Ciències de la Salut**, que comprèn els actuals centres d'Infermeria, Medicina i Odontologia (i on es visualitzaria, entre d'altres, la unitat de formació i recerca de Podologia).

9 **Psicologia.**

- Aquesta proposta no està tancada, sinó que és la que s'ofereix per al debat i per quantificar els impactes. Qualsevol alternativa ho haurà de tenir present.
- Quant als departaments, haurien de tendir a una redefinició que passés dels 106 actuals a uns 50-60, aplicant els mateixos criteris adaptats que en els centres. Es planteja que aquest procés comenci amb la discussió i proposta sorgida des dels centres.
- Finalment, l'impacte de la reforma (amb un cost d'inversió els propers dos-tres anys de prop de tretze milions d'euros, fins a completar tot el procés) s'estima en un potencial de més de vint milions d'euros, dels quals la meitat són a mitjà o llarg termini per l'impacte científicoacadèmic i els altres deu, estimats anualment, són fruit de la repercussió econòmica sostenible al llarg del temps. I això sense oblidar l'impacte social de la reforma, que genera avantatges a tots els col·lectius de la comunitat universitària. Això no obstant, cal tenir present que aquest valor de l'impacte de la reforma se centra tant en les millores que es puguin produir de forma més immediata i natural, com en aquelles que siguin resultat de canvis funcionals que són facilitats, però no sempre garantits, de forma automàtica, per la proposta de la reestructuració.
- Per tant, aquesta proposta és un punt de partida de canvis per facilitar l'accés al potencial de millora que té la Universitat de Barcelona. Uns canvis que caldrà implementar i gestionar d'una forma eficaç respecte al potencial de millora.

ANNEXOS

PROJECTE (ESBORRANY)

Dades de gènere, 2012-2013

Codi	PDI (MIL) 2012			PDI (MIL) 2013			PDI (MIL) 2012			PDI (MIL) 2013			PDI (MIL) 2012			PDI (MIL) 2013			PDI (MIL) 2012			PDI (MIL) 2013					
	Total	Homes	Mulieres	Total	Homes	Mulieres	Total	Homes	Mulieres	Total	Homes	Mulieres	Total	Homes	Mulieres	Total	Homes	Mulieres	Total	Homes	Mulieres	Total	Homes	Mulieres			
001	187	90	97	159,1	75,4	83,8	131,8	61,2	70,6	66	30	0	0	0	1.804,4	1.288,8	515,6	1.400,0	1.000,0	400,0	296,3	111,4	65,9	41,9	277	171	106
002	33	11	22	43,1	21,6	21,5	38,8	21,9	14,9	20	6	2	0	0	512,7	318,7	194,0	322,0	178,0	144,0	105,3	46,1	27,9	21,8	48	36	14
003	12	5	7	15,6	7,8	7,8	12,9	6,5	4,0	5	2	0	0	2,4	1,2	1,2	1,2	0,6	0,6	0,6	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	
004	300	121	227	208,4	99,4	109,0	208,4	88,7	108,3	80	40	2	2	2	5.888,4	3.008,3	2.880,1	3.550,0	1.700,0	1.850,0	2.300,3	1.014	514,2	500	201	167	107
005	608	213	301	424,5	183,4	241,1	424,5	154,9	271,6	98	69	29	15	11	7.713,0	3.405,6	4.307,4	5.170,0	1.710,0	3.460,0	3.500,3	1.515,2	873,9	208	117	101	
006	344	212	132	254,0	158,4	95,6	248,3	154,9	94,4	89	59	26	13	7	2.389,8	2.079,2	786,6	2.540,0	1.970,0	570,0	2.640,0	1.970,0	463	300	163	178	
007	421	198	225	261,4	101,4	200,0	255,4	121,6	103,8	83	61	22	10	13	2.985,5	2.114,0	771,5	2.610,0	1.810,0	800,0	2.610,0	1.810,0	617,2	414	200	214	
008	72	12	60	55,6	11,4	44,2	55,6	10,8	44,8	38	14	3	5	8	200,5	412,1	380,9	600,0	100,0	500,0	600,0	100,0	600,0	100,0	600,0		
009	121	42	79	102,6	37,6	65,0	102,6	37,6	65,0	42	14	5	3	8	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0		
010	311	212	119	240,2	154,0	86,2	240,2	154,0	86,2	46	34	12	2	1	3.650,1	2.652,1	998,0	2.980,0	2.050,0	930,0	679,6	400,2	270,4	161	101	60	
011	212	119	93	160,2	86,2	74,0	160,2	86,2	74,0	21	24	13	6	1	3.570,0	1.805,3	1.764,7	2.440,0	1.140,0	1.300,0	1.800,0	810,0	410,0	400,0	200	200	
012	187	107	80	219,8	119,8	100,0	219,8	119,8	100,0	7	28	8	0	6	500,0	203,3	296,7	1.900,0	1.180,0	720,0	200,0	120,0	80,0	40	40		
013	33	33	0	10,2	10,2	0,0	10,2	10,2	0,0	17	17	0	0	1	17,5	1.000,0	982,5	1.800,0	1.782,5	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0		
014	307	239	68	182,2	142,3	39,9	182,2	142,3	39,9	55	17	8	0	2	6.092,4	3.006,6	3.085,8	6.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0		
015	112	50	62	80,1	29,5	50,6	80,1	29,5	50,6	25	9	0	0	0	6.092,4	3.006,6	3.085,8	6.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0			
016	12	10	2	10,2	8,2	2,0	10,2	8,2	2,0	3	0	0	0	0	2,0	1.000,0	998,0	2.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0			
017	197	96	107	144,1	64,4	79,8	144,1	64,4	79,8	43	17	8	6	1	2.020,3	2.140,3	470,0	2.440,0	1.840,0	600,0	2.000,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0			
018	271	147	124	204,1	129,4	74,8	177,4	103,1	74,8	37	13	1	7	6	2.180,1	2.140,3	470,0	2.440,0	1.840,0	600,0	2.000,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0			
019	281	143	138	195,3	102,1	93,4	181,3	102,1	79,2	44	15	10	10	6	2.180,1	2.140,3	470,0	2.440,0	1.840,0	600,0	2.000,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0			
020	258	128	130	212,4	118,9	93,5	212,4	118,9	93,5	79	49	25	10	12	1.706,3	813,3	893,0	1.800,0	1.000,0	800,0	1.800,0	1.000,0	800,0	1.800,0			

FACULTATS I ESCOLA	SIGNANTS
BELLES ARTS	JUNTA DE CENTRE
BIBLIOTECONOMIA	JUNTA DE FACULTAT
BIOLOGIA	JUNTA DE FACULTAT
DRET	EQUIP DEGANAL
ECONOMIA I EMPRESA	DOCUM 1 i 2- DEGANAT
EDUCACIÓ	Comissió per a la gestió dels tràmits i decisions relatives a Fac. d'Educació
FARMÀCIA	JUNTA DE FACULTAT
FILOSOFIA	Aportacions 1er esborrany - Junta Fac./ Aportacions 2n esborrany - Comissió nomenada per Junta Fac./Pronunciament Junta Fac
FÍSICA	JUNTA DE FACULTAT
GEOGRAFIA I HISTÒRIA	Docum1 i 2- Junta Facultat/Docum3 - Futur de l'Arqueologia - Dep Prehistòria
GEOLOGIA	Facultat Geologia
MATEMÀTIQUES	Aportacions 1er i 2n esborrany – Facultat
MEDICINA	Junta de Facultat
ODONTOLOGIA	Deganat
PSICOLOGIA	Document 1 i 2: Deganat - comissió per a la reforma
QUÍMICA	Deganat amb consens PDI
EU INFERMERIA	Docum 1,2,3: Direcció Escola/Docum 4 Junta Escola/Ensenyament Podologia - PDI Podologia
Posicionament dels degans de ciències	Degans de les facultats de Biologia, Física, Geologia, Matemàtiques i Química
DEPARTAMENTS	SIGNANTS
FILOLOGIA ANGLESA I ALEMANYA	Departament
LÒGICA, HISTÒRIA I FILOSOFIA CIÈNCIA	Consell de Departament
PREHISTÒRIA, HISTÒRIA ANTIGA I ARQUEOLOGIA	Departament
SOCIOLOGIA I ANÀLISI ORGANITZACIONS	Docum1: Directora Departament/Docum2 - Consell Departament
TREBALL SOCIAL	Directora Departament
POSICIÓ D'ALGUNS (56) DIRECTORS I DIRECTORES DE DEPARTAMENT	Anatomia Patològica, Farmacologia i Microbiologia, Antropologia Cultural i Història d'Amèrica i d'Àfrica, Astronomia i Meteorologia, Biblioteconomia i documentació Biologia Animal, Biologia Cel•lular, Biologia Vegetal, Bioquímica i Biologia Molecular – Biologia, Bioquímica i Biologia Molecular – Farmàcia, Ciència dels Materials i Enginyeria Metal•lúrgica, Cristal•lografia, Mineralogia i Dipòsits Minerals, Didàctica de la Llengua i la Literatura, Didàctica i Organització Educativa, Disseny i imatge, Dret Civil, Dret Constitucional i Ciència Política, Ecologia, Econometria, Estadística i Economia Espanyola, Electrònica, Enginyeria Química, Estadística, Estratigrafia, Paleontologia i Geociències Marines, Estructura i Constituents de la Matèria, Farmàcia i Tecnologia Farmacèutica, Farmacologia i Química Terapèutica, Filologia anglesa i Alemanya, Filologia Llatina, Filologia Semítica, Física Aplicada i Òptica, Física Fonamental, Físicoquímica, Fisiologia, Fisiologia i Immunologia, Genètica, Geodinàmica i Geofísica, Geoquímica, Petrologia i Prospecció Geològica, Infermeria Fonamental i Medicoquirúrgica, Mètodes d'Investigació i Diagnòstic en Educació, Microbiologia, Microbiologia i Parasitologia Sanitàries, Nutrició i Bromatologia, Pintura, Política Econòmica i Estructura Econòmica Mundial, Prehistòria, Història Antiga i Arqueologia, Probabilitat, Lògica i Estadística, Productes Naturals, Biologia Vegetal i Edafologia, Psicologia Bàsica, Psicologia Evolutiva i de l'Educació, Psicologia Social, Química Analítica, Química Física, Química Inorgànica,

	Química Orgànica, Sociologia i Anàlisi de les Organitzacions, Teoria i Història de l'Educació, Treball Social i Serveis Socials
ÒRGANS COL·LEGIATS	
Comitè empresa PDI Laboral	David Carpio, president Comitè empresa PDI laboral
Resolució Claustre extraordinari UB 7 juliol 2014	
Resolució Claustre UB 22 juliol 2014	
MEMBRES COMUNITAT UNIVERSITÀRIA	
	Norbert Bilbeny, catedràtic
	Jaume Bordonau Ibern, professor titular
	Montserrat Camps Gaset, professora titular
	Miquel Dalmau Pérez, cap unitat Compres
	José Díez Calzada, professor titular (2 documents)
	Eduardo Mariño, catedràtic
	Xavier Pons, catedràtic
Grup Claustrals	Joaquín Azcon/Domingo Berbel/Marina Blas/Montse Busquets/Lino Cabezas/Javier Casado/Antonio Castilla/ Josep Casulleres/Isabel Causadies/Vicens Cervelló/Anna Cort/José Díez/Enrique Francés/Lidia Francés/ Jordi Guilleumes/Maria Honrubia/Gladys López/Jordi Martín/Anna M. Medina/Xavier Ponsà/Isabel Oto/Dolores Pulido/Dídac Ramírez Casas/Núria Roca/Joan Simón/Carles Solsona/Ana Wasmer
Representants claustrals infermeria	Montse Busquets/Anna Falcó/Lidia Francés/Maria Honrubia/Isabel Oto/Isabel Sánchez
Aportacions grup membres Claustre i direccions centres i departaments	Antonio Aguilar/Marta Alegret/Miguel Aragón/Ana Ayuste/ Joaquín Azcon/Laura Baigorri/Jaume Bartomeus/Montserrat Bartomeus/Domingo Berbel/Dagda Bermúdez/Marina Blas/Josefina Blasco/Josep Maria Bofill/Jaume Bordonau/Montse Busquets/Lino Cabezas/Pere Lluís Cabot/Lluís Cabrera/Tessa Calders/Miquel Calvo/Miquel Canals/Javier Casado/Eduardo Casas/Carme Cascante/Antonio Castilla/Enrique Casanovas/Josep Casulleras/Isabel Causadies/Vicens Cervelló/Bru Cormand/Anna Cort/Laura Costa/Lidia Daza/Alberto Díaz/José Díez/Josefa Fernández/Miquel Fernández/Enrique Francés/Lidia Francés/Salvador García/Rosina Gironés/Jordi Guilleumes/Josep M Gurt/José Maria Gutiérrez/Joaquín Gutierrez/Atila Herms/Maria Honrubia/Alicia Gladys López/Miguel López/F. Javier López/Enrique Lynch/Gustavo Llorente /Santi Mañosa/Jordi Martín/Francesc Mas/Anna M Medina/Josep Monserrat/Santiago Mulet/Javier Orduña/Isabel Oto/Mercè Pallàs/Dolores Peris/Maria Angels Petit/Xavier Pons/Joaquín Proenza/Dolores Pulido/Didac Ramírez Casas/Mar Redondo/Antoni Remesar/Maria Assumpta/Rigol/Concepción Rodríguez/Nuria Roca/Laura Rosell/Miquel Salicru/Isabel Sánchez/Joan Simón/Carles Solsona/Javier Velaza/Ventura Verdú/Ramón Vicente/Jordi Vitrià/Ginés Viscor
Aportació representants claustre PDI no perm i/o non doc	Raúl Ayuso Montero -prof Associat Odonto/Mercè Bernardo - prof lectora - Economia/Montse Busquets Surribas - prof titular EU Infermeria/Antonio Castilla - prof associat Filosofia/Josep Casulleras - prof associat Filologia/Isabel Causadies - prof associada - BBAA/Andreu Combalia - prof associat Medicina/Miquel Fernández González - prof assoc - Geo+H ² /Maria Honrubia - prof titular EU Infermeria/Jordi Martínez Gomis - prof agregat interí Odonto/Anna Medina -prof associada - Formació Professorat/Federico Mescia - invest RyC- Física/Isabel Oto - prof titular EU Infermeria/Núria Roca - prof associada - Biologia/Isabel Sánchez Zaplana -prof titular EU Infermeria/Xavier Subirats - prof lector - Química/Mireia Urpí - invest RyC - Farmàcia/Marta Venceslao- prof col·laboradora Pedagogia/ Amb el suport de l'Assemblea de Professorat Reclamant (APR)

PROJECTE (ESBORRANY)

*Nota: Aquest document és un **projecte de memòria** que pot contenir errades menors, involuntàries, que seran corregides al llarg del procediment establert en el **calendari**.*

