



**EUA (European University Association)
Programa d'Avaluació Institucional**

**UNIVERSITAT POMPEU FABRA
*INFORME D'AVALUACIÓ EUA***

Virgilio Soares
Malcolm Cook
Páll Skúlason
Sybille Reichert

Juliol de 2008

ÍNDEX

	pàgina
Pròleg	3
L'AVALUACIÓ INSTITUCIONAL	5
1. Introducció: el procés avaluador i l'informe d'autoavaluació de la Universitat Pompeu Fabra	5
2. El perfil de la Universitat Pompeu Fabra	6
3. El context	7
<i>3.1 Limitacions i oportunitats en els contextos espanyol i català</i>	<i>7</i>
<i>3.2 Limitacions i oportunitats en el context internacional</i>	<i>9</i>
4. Punts forts i febles, oportunitats i amenaces per a la UPF	11
5. Aspectes clau i recomanacions per al desenvolupament futur de la UPF	17
<i>5.1 Missió i perfil</i>	<i>17</i>
<i>5.2 Desenvolupament estratègic i capacitat de canvi</i>	<i>17</i>
<i>5.3 Governança</i>	<i>18</i>
<i>5.4 Desenvolupament de la qualitat i gestió financera</i>	<i>19</i>
<i>5.5 Docència, alumnat i suport a l'estudiant de la UPF</i>	<i>20</i>
<i>5.6 Desenvolupament de la recerca a la UPF</i>	<i>21</i>
6. Recomanacions per als governs espanyol i català	22

Pròleg

Fa deu anys, l'organització predecessora de l'EUA (anomenada CRE), va fundar el Programa d'Avaluació Institucional; es tractava d'un servei per als seus membres, amb la idea de contribuir a la dinàmica i a la capacitat de canvi d'una universitat concreta. En deu anys, el CRE (fins l'any 2001) i l'EUA (del 2002 ençà) han dut a terme al voltant de dues-centes avaluacions en trenta-vuit països. Cada avaluació institucional se centra en la gestió general de la qualitat i en la capacitat d'abordar els canvis. Es prenen com a punt de partida els diversos propòsits, objectius i plans de la universitat, i s'estudia si les vies suggerides per assolir les fites s'adeqüen a la finalitat expressada. Essencialment, l'avaluació institucional pregunta a l'ens en qüestió què és el que pretén dur a terme i com ho està intentant. Llavors s'examina el mètode emprat per la institució a l'hora de determinar el propi grau d'èxit, i es revisa com organitza els canvis oportuns. Tant l'avaluació interna com l'externa analitzen els objectius de la institució a curt i a llarg termini, i també les limitacions externes i internes a les quals es veu sotmesa. Val a dir que s'emfasitzen els principals punts forts i els punts febles, s'identifiquen les oportunitats i els desafiaments i es recomanen estratègies per millorar la qualitat general. L'avaluació pretén ajudar la universitat a reflexionar i debatre sobre les estratègies per potenciar la qualitat, sense oblidar mai les constriccions internes ni externes (s'entén qualitat com l'adequació dels mitjans al propòsit fixat).

A través del Programa Internacional d'Avaluació de la Qualitat Institucional, l'EUA no mesura la qualitat de les universitats en sí, la qual cosa implicaria examinar detalladament les activitats docents i investigadores, sinó que més aviat se centra en l'anàlisi i la millora dels mecanismes i els processos existents de cara a la gestió estratègica i l'assegurament de la qualitat, així com en d'altres circumstàncies que afecten la capacitat de canvi. Tota avaluació institucional ofereix una diagnosi externa per part d'alts càrrecs universitaris amb experiència, procedents d'arreu d'Europa i per tant d'altres sistemes d'educació superior. Una visió des de l'exterior i d'aquest calibre ha de refermar la qualitat com a nucli principal en la presa de decisions dins de la universitat. Ha d'esdevenir una eina que ajudi els dirigents universitaris a preparar-se per al canvi. Una avaluació institucional de l'EUA no proporciona a la universitat cap pla d'acció per al seu desenvolupament, ni tampoc no imposa cap recepta; tampoc no es pretén definir ni aplicar solucions estandarditzades. La intenció és proporcionar un suport entre homòlegs experts per millorar la institució. En conseqüència, resulta fonamental que l'avaluació parteixi d'un procés voluntari i que es dugui a terme des d'un esperit obert i de debat autocrític. L'avaluació és un procés de consulta o, si ens remetem a la terminologia de Martin Trow, una "avaluació externa de suport"¹.

¹ Trow, M. (1994a). "Academic Reviews and the Culture of Excellence", dins de *Studies of Higher Education and Research* 2. Estocolm: Council for Studies in Higher Education.

La metodologia de cada avaluació institucional de l'EUA s'inicia amb un procés d'autoavaluació, del qual se'n redacta un informe que és aprovat pels equips directius de la universitat i pels òrgans de govern pertinents, i que continua després amb l'avaluació externa. Aquesta darrera va a càrrec d'un grup d'experts, format bé per rectors en actiu o ja retirats del càrrec, bé per antics vicerectors, i un acadèmic amb experiència en la gestió dins del marc de l'educació superior; aquesta darrera persona actua com a secretària de l'equip. L'equip avaluador realitza dues visites:

1. una visita preliminar més breu, en què els membres de l'equip es familiaritzen amb la universitat i els seus afers i problemes principals quant a desenvolupament institucional (sempre tenint en compte la informació pertinent sobre el context nacional).
2. i una visita principal més llarga on s'entrevista un ampli ventall de grups, de caire ben diferent, per facilitar una perspectiva múltiple i més en profunditat quant als processos institucionals i les dificultats de creixement.

La Universitat Pompeu Fabra (UPF) va sol·licitar l'avaluació de qualitat institucional de l'EUA a través del Rector, el Dr. Josep Joan Moreso. Tant el Gabinet del Rector com el Claustre, els departaments i les facultats van donar suport a l'avaluació a través de les seves aportacions i d'una participació activa.

L'equip avaluador comptava amb els següents membres:

- Professor Virgilio Soares (president de l'equip), antic Rector de la Universitat de Lisboa (Portugal);
- Professor Malcolm Cook, antic Vicerector de la Universitat d'Exeter, Regne Unit
- Professor Páll Skúlason, antic Rector de la Universitat d'Islàndia
- Doctora Sybille Reichert, (relatora de l'equip), Directora de l'entitat Reichert Consulting per als afers d'educació superior a Europa, Zuric, (Suïssa).

La presa de contacte preliminar i la visita principal a la UPF es van produir entre el 31 de gener i l'1 de febrer de 2008, i del 5 al 7 de maig d'enguany, respectivament.

Des de l'equip avaluador, volem agrair a la Universitat, al personal i a l'alumnat la seva receptivitat i la predisposició a compartir amb nosaltres una autoreflexió de caire institucional. Igualment, estem profundament agraïts per l'amabilitat amb què se'ns va acollir durant les visites. Concretament, l'equip avaluador desitja expressar un agraïment personal al Rector de la Pompeu Fabra, el Dr. Josep Joan Moreso, així com també al Delegat del Rector per a l'avaluació EUA, el Dr. David Sancho Royo, i al Cap de la Unitat d'Estudis, Planificació i Avaluació, Francesc Abad i Esteve; ambdues visites es van organitzar amb la fluïdesa, flexibilitat i eficiència necessàries com perquè els avaluadors poguéssim treballar en unes condicions de màxim suport i eficàcia en l'acompliment de les nostres obligacions. Voldríem fer extensiu també l'agraïment a tota la UPF per l'hospitalitat rebuda; va ser tot un plaer treballar en un entorn tan obert i agradable.

L'AVALUACIÓ INSTITUCIONAL

1. Introducció: el procés avaluador i l'informe d'autoavaluació de la UPF

Al llarg del procés d'autoavaluació i de redacció de l'informe pertinent sobre la UPF, els membres del Comitè Intern d'Avaluació varen cooperar en gran mesura tant amb representants del professorat de diverses facultats com amb responsables de gerència. Varen mantenir un gran nombre d'entrevistes amb portaveus de diferents grups, facultats i departaments. El procés destil·lava prou participació de la comunitat, i per tant es varen obtenir múltiples perspectives i nombroses contribucions de part de sectors institucionals ben diferenciats.

L'informe d'autoavaluació era clar i detallat pel que fa als aspectes concrets del desenvolupament institucional. Mostrava una actitud moderadament autocrítica. Tot i que l'informe detallava les anàlisis DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats) relatives a diversos aspectes universitaris, l'anàlisi DAFO sobre el conjunt de la institució era més aviat "feble". No sempre reflectia una clara consciència d'algunes de les implicacions que poden tenir alguns objectius institucionals específics, i no s'explicitaven les possibles amenaces amb què es podria enfrontar la universitat en un futur. Tampoc no s'entreveia en l'informe la gamma completa d'èxits i models de bones pràctiques amb què compta la UPF; de fet, es podria dir que els avaluadors ho van descobrir de manera casual, formulant preguntes addicionals, una troballa que van considerar certament remarcable en molts respectes. No obstant això, cal felicitar la UPF per la disponibilitat de les dades en general i per facilitar les anàlisis clau, gràcies a una unitat dedicada a la planificació i a la qualitat que ofereix un suport realment efectiu, un autèntic model de bona pràctica, sempre disposada a documentar tot canvi institucional amb informació fàcil d'emprar, ben presentada, impresa i basada en el web.

Durant les dues visites a la UPF, l'equip avaluador va celebrar reunions amb el rector, els vicerectors i altres membres del gabinet de gerència, així com també amb representants del Comitè Intern d'Avaluació, degans de facultat, directors de departament, personal docent i investigador, responsables dels serveis de suport clau, professorat associat, doctorands i alumnes. L'equip avaluador va mantenir també dues reunions amb agents externs: d'una banda membres del Consell Social, i de l'altra un representant destacat de la Generalitat de Catalunya. Els avaluadors varen visitar les vuit facultats de la UPF, en tots quatre campus, i varen poder conèixer les instal·lacions (vegeu adjunt el programa complet d'entrevistes). El darrer dia de la segona visita, el president de l'equip avaluador, el Professor Virgilio Soares, va presentar l'**informe oral** davant del rector i el seu gabinet.

L'**Informe d'Avaluació** que teniu a les mans es deriva d'una revisió de tota la documentació escrita i de les entrevistes amb els diferents membres de la UPF al llarg d'ambdues visites.

2. El perfil de la Universitat Pompeu Fabra

La Universitat Pompeu Fabra és una institució amb un perfil singular, certament ben poc habitual. Com a institució jove, que neix amb la clara ambició de crear una docència d'alta qualitat en un ventall de disciplines ben determinades, la universitat ha aconseguit continuar amb aquesta tradició i consolidar l'esperit de qualitat i d'innovació. No costa gens trobar dades que avalin aquesta ambició i aquest grau de coneixement propi; podem esmentar, per exemple,

- Els esforços continus per millorar la qualitat docent i el suport als estudiants, i darrerament cal destacar l'enfocament de les reformes de Bolonya (enteses com a introducció d'una metodologia d'aprenentatge centrada en l'estudiant que abasti tota la institució).
- Les iniciatives a l'hora d'introduir nous programes, amb entorns innovadors per a l'aprenentatge i la recerca, com queda palès en
 - l'exclusiva política de multilingüisme i el singular entorn d'aprenentatge
 - les instal·lacions d'avantguarda i els entorns cooperatius del Parc de Recerca Biomèdica (PRBB)
 - el nou Campus de la Comunicació, directament vinculat a la universitat i a les unitats de negocis,
 - la professionalitat de l'Institut d'Educació Contínua
- La creació d'unes sofisticades instal·lacions i d'uns serveis de suport d'allò més competitiu, com ara les biblioteques, la UEPA (Unitat d'Estudis, Planificació i Avaluació), l'apartat de mobilitat internacional i la Unitat d'Innovació, més recent.

Segons queda palès, sempre que ho permetin les restriccions legislatives i financeres, la UPF mostra un esperit emprenedor, un nivell d'iniciativa i un pragmatisme remarcables, i això possibilita els canvis. L'actitud que adopta la universitat facilita les esmentades iniciatives, gràcies a una sana autoconfiança (sense arrogància) i força optimisme (de vegades potser excessiu), a banda d'un sentit de comunitat on, a grans trets, es respira un gran. L'estil de comunicació és relativament informal, fins i tot a nivell dels alts òrgans directius, i tant el personal com l'alumnat es consideren mútuament cooperadors, de mentalitat oberta i assequibles en general, fins i tot en departaments i entorns de recerca on més aviat regna la competitivitat. Així doncs, un adjectiu adient per a la UPF és *jove* en tots els sentits, un actiu d'una vàlua incalculable, l'ànima de la innovació i l'automillora institucionals.

A resultes de la cultura institucional descrita més amunt (potser com a contribució al respecte), s'observa una orientació a la millora ben arrelada arreu de la universitat, i d'aquesta manera la UPF es manté atenta a la competència entre institucions.

3. El context

3.1 Limitacions i oportunitats en els contextos espanyol i català

La UPF forma part d'un sistema estatal que ha viscut grans canvis en els darrers anys: a banda dels freqüents canvis de govern, s'ha modificat la legislació tant a nivell estatal com a nivell autonòmic català. Més recentment, es varen introduir a l'Estat espanyol les reformes de Bolonya. Altres canvis importants són un interès creixent pels partenariats publicoprivats i per l'activitat empresarial, i una activa promoció de la recerca des de les universitats. Val a dir que els fons destinats a les universitats en general han augmentat de manera significativa en els darrers anys, i probablement continuïn creixent a un ritme similar fins l'any 2010 (entre un 10-11%). Ara bé, aquest ritme no s'ha seguit a la Universitat Pompeu Fabra, que per tradició havia gaudit del privilegi de rebre uns fons "de compensació" que han anat minvant progressivament durant l'última dècada. Els índexs de creixement financer han assolit un nivell aproximat d'un 7% anual a la UPF. A més, fins ara la dotació financera per a les universitats no ha tingut en compte els resultats ni pel que fa a qualitat ni a rendiment, de manera que l'auge i l'èxit remarcable de la UPF no s'han premiat amb cap recompensa financera. Més ben dit, la UPF ha hagut de dependre de tercers per obtenir fons de recerca competitiu i augmentar els seus ingressos considerablement (si bé estem parlant d'una ínfima partida pressupostària). En l'actualitat, s'estan debatent plans per introduir una proporció moderada de fons que recompensin el rendiment, però encara no està clar quan es durien a la pràctica, ni quin abast tindrien pel que fa al percentatge del total del finançament institucional, ni tampoc si es fixarien en base al rendiment absolut o només es premiaria l'augment del rendiment.

Tocant al suport financer, val la pena afegir que no fa gaire es podia optar a recursos públics addicionals mitjançant projectes de cooperació interuniversitària i programes especials de desenvolupament de campus, sense oblidar la major disponibilitat de finançament per a projectes de recerca. I la UPF ha sabut explotar aquestes oportunitats.

Si ens fixem en l'altra cara de la moneda, els contextos estatal i català es caracteritzen per una legislació força prescriptiva quant a governança i gestió universitària. Això constreny el grau d'autonomia institucional, per exemple els tipus d'òrgans de presa de decisions i la seva composició, a més de la gestió financera, amb la consegüent manca de flexibilitat econòmica. Les matrícules d'una universitat pública tenen uns límits forçosament, fins i tot encara que es tracti d'estudiants de postgrau procedents de països que no pertanyen a la UE o d'alumnes d'educació contínua amb experiència en el camp de la direcció executiva. Així, es fa impossible generar guanys, ni tan sols encara que es reinverteixin amb finalitats d'interès públic, i no és fàcil passar d'un tipus de línia pressupostària a una altra, ni d'un pressupost anual a l'altre. Aquestes restriccions no només col·loquen les institucions públiques d'educació superior en una situació de clar desavantatge davant de les privades (que poden fixar un preu elevat per a les matrícules dels alumnes de postgrau, posem per cas), sinó que a més les obliguen a endegar iniciatives a través de fundacions i instituts independents, i aquests poden desenvolupar interessos institucionals propis que no necessàriament convergiran sempre amb les dinàmiques de la UPF. Si anem més enllà, això pot voler dir que algunes iniciatives bones i competitives potser no s'identifiquin plenament amb la marca UPF, i que costi de comercialitzar-les. Aquestes limitacions fan minvar la visibilitat internacional i el potencial de perfil institucional de la UPF (com succeeix amb d'altres universitats catalanes i espanyoles).

Un altre tret destacat del context a Catalunya i a Barcelona té a veure amb la gran cooperació i l'enorme mobilitat interuniversitària dins del paisatge universitari barceloní. És poc habitual veure tanta col·laboració entre institucions (a través d'iniciatives, infraestructures i instituts comuns), si es té en consideració que les parts implicades al capdavant han de competir per obtenir els mateixos fons. Mentre que les universitats catalanes poden gaudir d'aquestes xarxes de cooperació tan properes, també corren el risc de ser menys visibles en tant que institucions diferenciades amb perfils singulars, i que no se les identifiqui amb operacions tan interessants com pot ser el cas del nou Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona. Per tant, la Generalitat de Catalunya hauria de garantir la creació d'incentius no només per compartir recursos i emprendre iniciatives comunes, sinó també per potenciar el perfil institucional i per destacar en el panorama internacional en tant que organismes competitiu d'avantguarda.

Finalment, val a dir que Barcelona exemplifica a la perfecció una cooperació excel·lent i avançada entre planificació universitària i desenvolupament urbà. Els campus de la UPF s'integren al màxim amb els projectes de regeneració i dinamització urbanes, abastant els aspectes arquitectònics, socials, econòmics i de comunicació dins d'un horitzó comú de reflexió i creativitat. Els responsables autonòmics i municipals es mereixen una felicitació per haver fet realitat aquestes operacions conjuntes.

3.2 Limitacions i oportunitats en el context internacional

Atès que la UPF no vol restringir el seu impacte a un entorn merament estatal, sinó que explícitament pretén esdevenir un actor destacat en l'àmbit de la recerca europea, no es poden deixar de banda els següents progressos a escala internacional.

En primer lloc, es constata arreu d'Europa una major competència entre les universitats que es dediquen eminentment a la recerca, malgrat que s'hagi intensificat la cooperació entre institucions (o potser precisament per això). Fins i tot en pateixen les institucions europees més riques i millor posicionades, ja que el suport estatal es va esvaint i han de recórrer cada cop més al finançament de tercers. Per obtenir aquest finançament, resulta decisiu comptar amb algun èxit previ dins d'un àmbit concret. D'aquí que, quan es convoquen concursos per a beques que atorguen les mateixes fonts de recerca, els més forts es vegin reforçats i els més febles, afeblits (l'efecte Robin Hood a la inversa!). Així, per potenciar la competitivitat a escala europea i internacional es requereixen esforços concertats; cal refermar les institucions des d'un esperit d'autèntic lideratge, i tot sovint es pot desembocar en decisions polèmiques o, si més no, d'aquelles que no desperten gaires simpaties. Les institucions no es poden permetre simplement distribuir el pressupost de manera igualitària si volen competir amb èxit en algunes àrees. Així, una universitat com la UPF, amb un sistema de presa de decisions excessivament dependent del consens, perd posicions a l'hora de lluitar per la visibilitat i els recursos internacionals.

En segon lloc, **l'escalada significativa del cost salarial i les infraestructures de recerca**, amb la consegüent pressió financera. Davant del cost de la recerca, alguns països fins i tot comencen a considerar de promoure polítiques de "concentració d'excel·lència", és a dir, concentrar aquesta inversió en un nombre més reduït d'institucions ja ben posicionades, dificultant a la resta que es posi al mateix nivell. Mentre que l'Estat espanyol encara no ha seguit aquest camí, els ens eminentment investigadors competeixen amb països on, en els darrers anys, alguns organismes s'han vist afavorits per davant d'altres quan es tractava d'augmentar significativament la despesa destinada a la recerca. La UPF haurà de ponderar aquests avenços si vol ampliar l'abast de la seva vocació investigadora internacional.

En tercer lloc, **la contractació dels investigadors més ben qualificats s'està convertint en una dura competició internacional**. S'observa un efecte crida en aquelles institucions que compten amb un número important d'investigadors de renom internacional, ja que n'atreuen de nous de forma molt més fàcil. Donat que hi ha molts països com els Estats Units, el Regne Unit i Espanya que mostren una pèrdua de graduats en ciències naturals i en disciplines de caire tècnic, la competició per "talent fresc" i catedràtics prestigiosos comença a donar-se al nivell internacional, ja que influeix en la visibilitat i el finançament de la institució.

En quart lloc, l'esmentat augment de la competència internacional entre universitats de recerca es veu lògicament impulsat per la creació d'un Espai Europeu d'Educació Superior que fomenta **la comparació i la mobilitat per tot Europa**. A més, per situar-se en un lloc òptim quan corren temps d'augment de costos i d'estancament pressupostari, moltes organitzacions s'adonen que han de focalitzar els seus esforços més que mai, i que han de complementar la seva oferta amb aliances transfrontereres, que alhora obren les portes a nous mercats. La UPF ocupa un bon lloc per formar dites aliances, atès l'elevat historial d'internacionalització activa i els múltiples acords d'intercanvi.

Per acabar, existeix una tendència internacional de la qual ja s'ha parlat durant dècades, però que en canvi ara va guanyant més importància en l'àmbit dels avenços científics. Ens referim a **una més gran interdisciplinarietat, necessària per impulsar les fronteres de la ciència**. Les noves modalitats de cooperació entre disciplines (exigència del moment actual) no només constitueixen un repte científic sinó també un desafiament per al progrés institucional, perquè exigeixen flexibilitat en la comunicació i en la presa de decisions entre els òrgans interns de qualsevol organització, com ara les facultats i els departaments. Això explica que moltes institucions europees i nord-americanes abordin els respectius processos de "comunicació horitzontal" i comencin a incentivar la cooperació interna entre departaments o entre facultats. La UPF ha assenyalat obertament aquesta qüestió com a punt feble en seu propi funcionament, i haurà d'abordar aquest repte amb molta cura.

Per tant, per poder ponderar adequadament els punts forts i els punts febles de la UPF (vegeu l'apartat següent), cal tenir presents els progressos i les limitacions.

4. Punts forts i febles, oportunitats i amenaces per a la UPF

Per a l'equip avaluador va ser motiu de satisfacció descobrir els nombrosos punts forts de la UPF, gran part dels quals es poden extrapolar com a models de bones pràctiques i com a referents internacionals per a la innovació institucional.

4.1 Per començar, la UPF pot aprofitar un **nom de marca i una reputació que han arrelat fort** a l'Estat espanyol, i gaudir d'un reconeixement cada vegada més gran a l'estranger. A l'Estat espanyol i en part del món hispanoparlant, les titulacions de la UPF són ben reconegudes. D'altra banda, com s'esmenta més amunt, la UPF mostra una gran consciència del seu propi perfil i d'una identitat singular, i té molt clars els seus trets competitiu clau: la forta cultura de qualitat, l'esperit innovador i l'elevat grau d'internacionalització.

L'únic que amenaça el perfil de la UPF i aquest reconeixement de marca, com és obvi, és el fet que la Generalitat tendeix a privilegiar la cooperació interuniversitària per sobre de la visibilitat institucional, cosa que afavoreix les sinergies però que pot anar massa enllà i obstaculitzar el posicionament internacional dels ens ja ben situats.

4.2 Un altre punt fort evident és **l'elevat grau d'atenció a la qualitat docent**, tal com reflecteixen les observacions i les consideracions del professorat, i els comentaris de les enquestes als alumnes. D'una banda, la UPF és capaç d'atraure gran part dels estudiants més brillants del país (vegeu les xifres de sol·licituds i les places disponibles) o estudiants d'intercanvi de l'estranger, a nivell de grau, i també en alguns dels cicles amb més vocació internacional; de l'altra, la inserció laboral dels graduats és notable, amb un percentatge de prop d'un 90% dels graduats que troben feina en els sis mesos posteriors a l'obtenció de la titulació. A més a més, els avaluadors varen descobrir al llarg de les entrevistes que els alumnes es mostren clarament satisfets i orgullosos de ser a la UPF. Aprecien l'atenció que reben i la interacció amb els docents, així com l'accessibilitat dels professors, dels serveis de suport i les infraestructures. Els estudiants es preocupen per la universitat i valoren el fet que la universitat es preocupi per ells. Això constitueix un punt de partida excel·lent per a contractacions futures i per construir xarxes d'exalumnes.

Cal esmentar tanmateix dos punts febles en el context de la docència i del suport a l'estudiant: alguns alumnes van informar d'una **manca de comunicació entre el professorat**, la qual cosa deriva en una falta de coordinació de les càrregues docents i un escàs coneixement dels continguts ja impartits. En segon lloc, vam poder sentir freqüents queixes sobre la manca d'allotjament assequible. La UPF i la Generalitat podrien mantenir uns pisos en lloguer permanent i sotsarrendar-los a estudiants, especialment si són alumnes nous o estudiants internacionals.

Tenint en compte que el nombre decreixent d'estudiants nacionals representa cada cop més una amenaça, la UPF està ben situada per competir pel millor alumnat si continua oferint la mateixa qualitat i la mateixa vocació de servei.

4.3 En la mesura del possible, la UPF ha desenvolupat un **alt grau d'internacionalització**, sobretot gràcies a les activitats d'intercanvi, dinàmiques i ben organitzades, amb una proporció inusualment elevada de mobilitat cap enfora i fluids acords d'intercanvi amb universitats prestigioses. En xifres, aquesta mobilitat va implicar l'arribada de 1305 alumnes (13%) l'any passat. Alguns programes de postgrau i molts grups de recerca també són plenament internacionals pel que fa a orientació i a cos estudiantil. Alhora, la UPF és capaç d'atraure nombrosos estudiants de doctorat de l'estranger (prop d'un 47%). En alguns programes particularment competitius, la proporció està molt per sobre d'aquesta mitjana més que digna, com és el cas d'Econòmiques (86%), Dret i Lingüística Aplicada (64%) o Ciències Polítiques (60%). En d'altres disciplines, aquestes proporcions es disparen, com per exemple Ciències de la Salut (d'un 27% els anys 2002-2003 a un 42% entre 2006-2007). Clarament, la UPF triomfa quan es tracta d'expandir el seu cos de graduats i fer ús d'un reconeixement de marca que arrela a escala internacional per atraure estudiants de grau d'altres països. De tota manera, la UPF hauria de ser conscient de l'auge de la competència internacional, sobretot a nivell de doctorat, i concretament en àmbits tan globalitzats com la biomedicina.

Contrastant amb això, i atès l'esquema salarial gens competitiu fixat a escala nacional i els escassos fons de posada en marxa, **la contractació ordinària d'investigadors internacionals resulta difícil**, la qual cosa obliga a evitar les línies de contractació institucionals i a recórrer als fons de l'ICREA i als contractes amb altres instituts de recerca per poder oferir condicions competitives. Els màxims responsables de la UPF entenen perfectament l'amenaça que suposa distingir entre dues classes de professors permanents (els investigadors de l'ICREA i els docents universitaris "normals"). En aquest sentit, és obvi que la UPF pateix les restriccions legals, però tampoc no ha sabut aprofitar al cent per cent els mínims marges de diferenciació que permet la llei quant a primes salarials. En qualsevol cas, la UPF i altres universitats espanyoles amb vocació internacional haurien d'unificar esforços per pressionar i lluitar per uns salaris diferenciats i competitius també a l'estranger; igualment caldria estudiar la possibilitat de reduir les càrregues docents, aconseguir fons per a empreses de nova creació i recursos per a nou professorat, i competir realment més enllà de les fronteres nacionals.

4.4 La UPF pot vantar-se d'una forta conscienciació, d'**una política diferenciada i d'un suport actiu al multilingüisme**; això avala i complementa alhora l'impuls dinàmic que s'ha donat a la internacionalització i situa la universitat en primer pla, per davant de respostes menys imaginatives a la globalització. De fet, caldria comercialitzar aquesta cultura en tant que enfocament preminentment europeu per afrontar els reptes de la globalització. A la vegada, les pràctiques multilingües poden atraure alumnes estrangers especialment creatius, a banda que és sabuda la seva contribució al potencial i a l'esperit innovador de l'entorn d'aprenentatge i recerca de la UPF. L'ambició ventall d'instruments per promoure el multilingüisme pot topar amb seriosos límits quan calgui absorbir un augment significatiu dels estudiants de postgrau procedents d'altres països, perquè aquests tendeixen a esperar que siguin l'anglès i l'espanyol les llengües de treball, i en canvi s'adonen que tenen poc

temps per adquirir competències lingüístiques també en català. Els alumnes de postgrau, immersos de ple en els respectius programes de formació investigadora, van confirmar que no disposen de prou temps per aprendre castellà i també català. Així, és possible que la UPF topi amb certa resistència per part de les autoritats pertinents, que es podrien oposar a un increment notable dels postgraduats de fora (s'han detectat reaccions negatives similars per exemple a Suïssa, també multilingüe, on la consolidació de l'anglès com a llengua de treball ha acabat debilitant el règim bilingüe d'alemany i francès).

4.5 En els darrers anys, la UPF ha **impulsat considerablement la seva capacitat investigadora** i ara pot presumir d'una gran implicació del professorat permanent (el 80% gaudeix de beques de recerca). Convé esmentar també l'elevat percentatge d'èxit en programes de la UE (tant de recerca com de mobilitat): tot i la seva dimensió petita, ocupa la tercera posició a Espanya en volum de finançament d'ençà de la primera convocatòria del VI Programa Marc (en xifres absolutes). Segons es fa palès, una àrea de recerca amb bones oportunitats és la biomedicina, i la UPF ho pot aprofitar a través d'unes excel·lents infraestructures noves de trinca, i d'uns partenariats que la vinculen de prop a d'altres institucions.

Fins ara, els èxits investigadors i docents de la UPF també s'han beneficiat d'una **cartera d'àrees de coneixement molt focalitzada**, amb un clar predomini de les humanitats, i les ciències socials i econòmiques. Val a dir que fa poc s'hi han incorporat noves àrees de caire tecnològic, un pas molt important que, a més, ha potenciat les interfícies amb les àrees de coneixement abans esmentades; només cal veure matèries com ara la tecnologia musical o la lingüística computacional i, des de fa poc, la biomedicina.

4.6 Malgrat focalitzar-se en una cartera d'àrees de coneixement ben delimitada i el fet que els avenços científics es produeixen cada cop més sovint arran d'interfícies interdisciplinàries, **la UPF no dedica prou atenció a la comunicació horitzontal ni a la cooperació interdepartamental**. Gairebé no s'incentiven els programes de recerca ni de docència, ni es promouen altres iniciatives de major abast. El fet de comptar amb quatre emplaçaments geogràfics dispersos tampoc no facilita precisament la comunicació entre departaments. Fins al moment, la UPF **no ha demostrat prou capacitat per constituir centres d'excel·lència entre facultats, ni tampoc no ha sabut promoure la interdisciplinarietat**. Aquest és un punt feble institucional que caldrà adreçar amb rigor i que requerirà unes eines específiques per garantir un major dinamisme entre àrees de coneixement.

4.7 Un punt a favor de la UPF és l'**Institut d'Educació Contínua, l'IDEC**, un ens professional, orientat al mercat i **molt actiu**. Es tracta d'una fundació privada, part del grup UPF, que ofereix cursos dirigits i impartits majoritàriament per personal de la universitat, per tant amb el segell de marca UPF. Més de 9000 persones varen assistir als cursos de l'IDEC l'any passat, d'entre les quals unes 3000 es varen matricular en programes de llarga durada (postgraus, màsters i diplomes). En el context europeu, aquest volum d'educació contínua no és gens menyspreable, i això recalca tant la professionalitat de la gestió i el màrqueting de l'IDEC, com l'adequació de la gamma de matèries a l'àmbit de l'educació contínua (principalment finances i ciències econòmiques i empresarials).

El repte serà doncs incloure dins del ventall d'assignatures que ofereix la UPF noves matèries que no desentonin dins del marc de l'educació contínua. Si aquesta opció s'aconsegueix d'una manera equilibrada, s'apuntalaria el lligam entre UPF i IDEC, i s'evitaria que esdevinguessin dos entorns culturals i institucionals amb dinàmiques potencialment divergents. Si el futur de la UPF passa per beneficiar-se dels èxits i de les xarxes de l'IDEC, fins i tot assimilar alguns

dels seus enfocaments professionals, caldrà refermar la identificació mútua i promoure una cultura intel·lectual comuna.

L'oferta d'educació contínua té uns efectes de creació de xarxes que l'IDEC coneix bé, i que l'han dut a consolidar una xarxa d'antics alumnes d'allò més dinàmica. Tots aquests actius poden ajudar la UPF a construir la seva pròpia **xarxa d'antics alumnes**.

Igualment, des de la universitat caldria aprofitar l'**experiència, els contactes i les xarxes de l'IDEC per promoure els partenariats empresarials i per endegar activitats professionals de màrqueting**.

4.8 Com esmentem en les nostres observacions sobre la cultura institucional, el personal i els dirigents de la UPF es mostren en general molt compromesos envers la universitat, i ben predisposats a evolucionar i millorar l'oferta del grup i el seu rendiment a tots els efectes. S'emprenen iniciatives que sustenten **la cultura de qualitat** a la UPF, amb l'aval d'una UEPA extraordinàriament eficient que enllaça assegurament de la qualitat i progrés institucional. Es garanteix una millora contínua a través d'una àmplia gamma d'eines qualitatives per al creixement de la institució, nombrosos materials per a l'anàlisi estratègica, una bona base d'aportacions qualitatives dels estudiants i graduats, i una valoració constant del professorat. Els estudiants senten que se'ls pren seriosament, ja que els seus suggeriments obtenen respostes.

Els únics inconvenients importants que pateix la UPF en la seva orientació vers la qualitat són, en primer lloc, els **escassos incentius financers al rendiment** i un sistema d'assignació de recursos que no té prou en compte la producció (i no ens referim només a la distribució imposada per la Generalitat, sinó també a la interna). Per exemple, la UPF hauria d'aprofitar sistemàticament la llibertat que es deriva de la legislació i que permet de diferenciar salaris per premiar el rendiment docent (LUC, art. 72), una opció que avalaria el Consell Social amb la responsabilitat que li ha estat atorgada. En l'actualitat i d'acord amb la llei (art. 72), la universitat ha definit uns incentius que recompensen el rendiment docent i investigadors, que seran sotmesos a l'aprovació del govern autonòmic. D'altra banda, tant les altes instàncies de la UPF com el Consell Social són conscients de la **importància dels fons discrecionals propis**; és cert que tal com estan organitzats ara mateix els recursos i les estructures sembla difícil modificar-los, però val la pena lluitar-hi si es vol garantir una adaptació flexible a les noves demandes i aprofitar tota nova oportunitat.

En segon lloc, **pràcticament no es duen a terme avaluacions en profunditat dels processos administratius ni del personal en qüestió, i tampoc no se'n fomenta la qualitat**, cosa que curiosament contrasta amb l'exhaustiu enfocament de qualitat que predomina en la resta d'afers de la UPF.

4.9 Una altra característica de la UPF, que tant es podria considerar un punt fort o feble, és la **dependència del consens en tot procés de presa de decisions**. És veritat que els principals òrgans de govern vénen imposats en gran part per les lleis espanyoles i catalanes, però aquestes últimes ofereixen més marge per assolir un entorn competitiu flexible, i la UPF no l'ha explotat fins ara (vegeu les recomanacions). En general, l'equip avaluador definiria l'estructura de govern de la UPF com carregosa, ineficient i allunyada de l'esperit emprenedor que d'altra banda es fa patent en tota la universitat. No només hi ha massa òrgans de decisió (Consell de Govern, Claustre universitari, Consell Social), sinó que a més el Claustre i el Consell de Govern són massa grans, i això obstaculitza el debat i la presa de decisions col·lectiva. La presa de decisions s'articula per mitjà d'estructures informals paral·leles, que preparen el terreny per a les decisions formals. Segons es dedueix, el Consell de Govern i especialment el Claustre (amb els seus 250 membres) esdevenen fòrums on se celebra tot un ritual; els estudiants més implicats i el personal més atrafegat van titllar el Claustre en particular d'autèntica pèrdua de temps. De fet, doncs, no es garanteix la suposada participació de la comunitat en les decisions estratègiques.

Igualment, el Consell Social no pot ser eficaç perquè té massa funcions, sobretot tenint en compte que està format per professionals en actiu a temps complet, i és evident que caldria retallar-ne el nombre funcions (i demanar-li que es dediqui a les més estratègiques). És un òrgan polititzat quant a la composició, en virtut de la legislació catalana. Tanmateix, els representants del Consell Social realment s'hi entreguen, i han endegat iniciatives molt valuoses mirant d'encoratjar l'esperit emprenedor i la gestió professional dins la UPF. Amb els contactes de què disposa i la bona voluntat existent, caldria ampliar els partenariats publicoprivats per mitjà del Consell Social.

En línies generals, es tracta de simplificar el sistema de presa de decisions a la UPF, amb pocs òrgans i menys representants, que no només es dediquin a debatre decisions sinó també que es responsabilitzin de dur-les a la pràctica; així, l'estructura esdevindria menys feixuga, més creïble, més genuïnament participativa i realment eficaç.

Cal afegir també tres punts febles relacionats amb la governança universitària. Primer, són molt pocs els actors que s'identifiquen amb els interessos de la institució en conjunt. Ara per ara, els degans i els directors de departament, com és comprensible, defensen els interessos de les seves pròpies unitats, i la majoria de representants dins dels òrgans decisors actuen més aviat en nom del seu grup i no pas de tota la institució.

Segon, la **doble estructura de departaments i facultats resulta pesada i innecessària**. La majoria dels representants eren del parer que no hi ha motiu per mantenir l'esmentada organització dual. A la pràctica, molts grups directius són compartits, i la interacció entre degans i directors de departament és total. Si les persones que ocupen els càrrecs són compatibles, aquesta estructura sembla ser una bona pràctica de treball.

Tercer, existeix una **discrepància sorprenent entre la motivació i el compromís dels estudiants** amb qui l'equip avaluador va tenir ocasió de parlar i la **poca participació estudiantil en la governança**. Uns quants

alumnes realment implicats van denunciar el fet que la participació estudiantil en la governança institucional no resultava atractiva, perquè els grups representatius tendeixen a veure's dominats per grupuscles radicals que entorpeixen el debat constructiu. És aquest doncs un desideràtum important: una major participació estudiantil en els afers institucionals que sigui realment representativa de l'alumnat.

4.10 La UPF destaca pels seus **serveis de suport potents**: l'equip avaluador va quedar francament impressionat amb la dedicació del personal i els responsables de serveis com ara el Punt d'Informació a l'Estudiant, l'Oficina d'Inserció Laboral, la dedicada a la mobilitat internacional o la més recent Unitat d'Innovació. Tots ells gaudeixen millorant i ampliant els seus serveis amb els recursos disponibles. Val la pena subratllar les activitats de transferència de coneixement, que han estat efectives, han aconseguit èxits encoratjadors i mostren un gran potencial futur.

4.11 Tant els alumnes com el personal van confirmar una impressió prèvia de l'equip avaluador: el privilegi de comptar amb **una bona infraestructura, sovint fins i tot d'avantguarda** (edificis, biblioteques, recursos d'aprenentatge, laboratoris). Els avaluadors varen quedar meravellats amb tots els campus, perquè no només s'hi ha tingut en compte el nombre de metres quadrats necessaris i el propòsit al qual es destinen (espais per a laboratoris, espais docents, llocs de treball) sinó que també s'integren amb les demandes de comunicació i de cooperació, i potencien la interacció entre diferents grups i institucions (inclosos els grups universitaris i les empreses). En concret, el nou Campus de la Comunicació és tota una oportunitat per fomentar la cooperació interdisciplinària, els partenariats empresarials i les interfícies dinàmiques amb la societat.

4.12 En darrer lloc, però no per això menys important, volem fer esment del **material sobre la UPF**, tant en versió impresa com en format electrònic, que presenta informació exhaustiva, fàcil d'emprar i amb un disseny atractiu molt professional. L'estètica cuidada del conjunt de la universitat (presentació de la informació i infraestructura física) reflecteix els atributs propis d'una institució jove, innovadora i compromesa amb la qualitat.

5. Aspectes clau i recomanacions per al desenvolupament futur de la UPF

5.1 Missió i perfil

En menys de vint anys, la Universitat Pompeu Fabra ha aconseguit col·locar-se entre les primeres universitats de la Península Ibèrica, i s'ha fet un nom a Espanya i a l'estranger, primordialment en el món hispanoparlant però també en moltes institucions europees i nord-americanes. Aquest reconeixement de marca s'ha assolit gràcies a una dimensió manejable, unes àrees de coneixement focalitzades, una atenció absoluta envers una oferta de qualitat i, durant la primera dècada d'existència, certs privilegis quant a suport i recursos de la Generalitat, que també té la seva importància. En el futur immediat, la UPF s'haurà d'encarar amb aquest èxit, consolidar-lo i buscar altres fonts d'on obtenir recursos per compensar els privilegis perduts a nivell autonòmic. La UPF **hauria de procurar aprofitar la seva dimensió relativament reduïda i fomentar l'orientació a la qualitat**. Qualsevol ampliació de volum i de matèries s'haurà de cenyir al perfil bàsic de la UPF i als seus atributs clau, i haurà de crear vincles qualitatius entre tots les àrees de la institució, les existents i les noves. El repte més important dels propers anys consistirà a assegurar les fonts de recursos necessaris per mantenir una qualitat tan elevada. A aquests efectes, la UPF hauria de reclutar tots els exalumnes, els amics de la universitat i les xarxes en què participen per mobilitzar suports, tant a l'hora de buscar ajut governamental com quan es tracti d'obtenir fonts privades d'ingressos. Tota campanya per mobilitzar aquests suports hauria de centrar-se en projectes concrets i competitius que simbolitzin i desenvolupin el perfil clau de la UPF, diferenciant-la clarament d'altres institucions d'educació superior que no s'allunyen gaire del corrent dominant.

5.2 Desenvolupament estratègic i capacitat de canvi

L'estratègia que es desprèn dels documents i processos de planificació denota una evident predisposició al canvi. Davant la finalització de les fases de planificació i l'imminent vintè aniversari, és oportú redactar un pla estratègic per al període 2009-2015. La UPF **hauria de guiar-se exclusivament per aquest document, i òbviament actualitzar-lo cada any per mantenir-lo viu i adaptar-lo a les condicions canviants**. És important no actuar segons altres plans estratègics paral·lels; cal centrar-se en un de sol com a pauta unificadora, curta, simple i factible, amb pocs objectius i ben precisos, de manera que tothom s'hi pugui comprometre. Caldria formular les intencions amb precisió i sense gaire detall, deixant marge de flexibilitat però sempre apuntant a un conjunt de propòsits ben determinats.

Respecte dels objectius específics, la UPF hauria de considerar la repercussió del pla d'expansió sobre la visibilitat i la sostenibilitat de la institució, de manera que tota nova incorporació, com el foment de la biomedicina, no aigualeixi el perfil ni les ambicions de la universitat. Com que el creixement es planifica

majoritàriament a nivell de postgrau, caldria fixar-se només en les àrees més competitives internacionalment, les de més alt rendiment. Es fa necessari un autèntic lideratge institucional, i cal que l'ens acadèmic central encarregat de la contractació del professorat avaluï els plans departamentals; la finalitat és garantir els màxims estàndards de qualitat en la contractació i també possibilitar els vincles entre processos contractuals (de vegades la contractació en bloc fomenta la visibilitat i els èxits internacionals).

Per les raons exposades en l'apartat 5.1, la UPF hauria de dedicar temps i esforços al sector privat per mirar d'establir-hi una estreta col·laboració. Per aconseguir-ho, caldria recórrer a l'experiència existent i als contactes de l'IDEC i el seu Patronat, sense oblidar la Unitat d'Innovació ni el Consell Social. Fóra bo coordinar enfocaments entre empreses clau i possibles patrocinadors i donants, de tal manera que els patrocinis existents fins ara, basats exclusivament en projectes concrets, poguessin esdevenir partenariats institucionals a llarg termini. És vital per a la UPF contractar un Director de màrqueting professional, i crear alhora una unitat de recaptació de fons i de suport als exalumnes que apuntali les xarxes de contactes institucionals.

5.3 Governança

Atès el gran solapament entre facultats i departaments i el fet que la comunitat en general considera supèrflua la dita doble estructura, caldria fusionar departaments i facultats deixant que siguin ells mateixos els qui conjuntament proposin noms per als equips directius; així, hi hauria un responsable de departament/facultat, que s'encarregaria de la docència i de l'assegurament de la qualitat, i un responsable adjunt a càrrec de la recerca (o viceversa), a banda d'un gestor de departament/facultat que garantiria la fluïdesa de les operacions i que gestionaria les operacions financeres. Llavors, d'entre els noms proposats el rector designaria un gabinet format per un degà, un vicedegà i un gestor. Aquests canvis s'ajustarien a la legislació actual perquè es mantindrien les dues etiquetes (facultat i departament), però el funcionament real dependria d'una sola estructura.

Els degans així formarien part del gabinet del rector, i assumirien algunes tasques institucionals; es tracta doncs de no representar simplement els interessos del departament, sinó de desenvolupar un compromís i una identificació amb la institució en conjunt. Si els degans absorbeixen algunes tasques institucionals, es pot reduir el nombre de vicerectors proporcionalment, de manera que l'equip de direcció esdevé més manejable.

Cal reexaminar el paper del Consell Social, imposat per llei, perquè es pugui concentrar en algunes funcions clau per comptes de dedicar-se a les més de 30 tasques que està abordant ara mateix, que en fan *de facto* més una operació *pro forma* que no pas un autèntic òrgan estratègic. Si no, perdrien tota la seva vàlua la innegable bona voluntat, l'esperit emprenedor, la gran identificació i l'escàs temps que hi poden consagrar els seus membres.

Alhora, la UPF hauria de procurar convèncer la Generalitat que canviï el procediment de designació del Consell Social, perquè esdevingui així un autèntic Patronat. Llavors la UPF podria compartir els membres del Patronat de l'IDEC i incorporar-los a la seva Junta. Finalment, la governança seria més efectiva si el nombre de membres del Claustre fos més manejable (per sota de 50) i si es fusionessin Claustre i Consell de Govern. Els representants pertinents treballarien d'una manera més eficaç, i no es perdria el temps en reunions innecessàriament llargues que no condueixen a millores institucionals.

5.4 Desenvolupament de la qualitat i gestió financera

El sistema de suport a la qualitat dins de la UPF és un model remarcable de bona pràctica: compta amb diversos instruments que complementen l'avaluació de la docència i l'aprenentatge, un excel·lent accés a la informació i abundants dades clau i anàlisis útils; tot plegat ofereix un servei efectiu i molt eficient (cal emfasitzar a més que són molt poques les persones que configuren aquest servei). La UPF hauria de fer gala d'aquests èxits **com a carta de presentació en tota comunicació universitària**.

De les poques millores que encara es podrien suggerir, la més òbvia passa per dedicar més atenció a la qualitat dels serveis administratius. Mentre que n'hi ha alguns que han emprès iniciatives per si sols, la UPF hauria de sotmetre tots els serveis administratius al mateix règim d'avaluació i desenvolupament de la qualitat, com fa amb els serveis acadèmics. Així, les promocions, les compensacions i, en casos poc habituals, els acomiadaments, es podrien basar en aquestes avaluacions i, segons els resultats, caldria reorganitzar els processos administratius de manera més apropiada.

En segon lloc, la UPF hauria d'aprofundir en la **difusió de les bones pràctiques més enllà de les fronteres departamentals**; per exemple, caldria garantir prou fons acadèmics per al desplaçament (que abastin tota la universitat), i alleugerir la càrrega burocràtica que impliquen l'assistència a conferències i altres operacions acadèmiques bàsiques similars.

En alguns casos, s'haurien de crear estàndards institucionals, com per exemple les condicions del professorat associat (determinar si els seus ingressos principals vénen de fora de la UPF o no).

La universitat també podria **millorar l'enfocament qualitatiu introduint noves compensacions** (augmentos salarials, períodes sabàtics, beques de recerca, etc.) en casos d'alt rendiment. Igualment, la vocació central envers la qualitat i la gestió financera haurien de prioritzar el finançament dels departaments que rendeixen bé, amb indicadors de qualitat que reflecteixin els diversos resultats en els diferents àmbits científic-docents.

Un altre repte a mig termini consistirà a **incentivar les estratègies interdepartamentals per millorar la comunicació horitzontal**, coordinar programes i desenvolupar grans àrees comunes d'interès acadèmic. El *benchmarking* amb altres universitats europees constata que l'agrupament de temes pot donar els seus fruits en tant que programes interdisciplinaris d'allò més atractius per a estudiants de postgrau, un enfocament que serà ben rebut quan es tracti de mobilitzar l'interès, el partenariat i el suport de socis externs.

5.5 Docència, alumnat i suport a l'estudiant de la UPF

Com ja s'ha esmentat anteriorment, la UPF ha demostrat un ferm compromís envers la qualitat de la docència. En els darrers anys, això s'ha fet palès amb la introducció de Bolonya, que d'una manera satisfactòria i coherent ha fet arribar l'aprenentatge centrat en l'estudiant arreu de la institució. S'han definit diversos models interactius d'ensenyament i d'aprenentatge com els quatre pilars dels nous programes, incrementant de manera notable el nombre d'hores d'autoaprenentatge, les tasques en equip i el treball de projecte. Tanmateix, en les entrevistes amb estudiants i professorat vam detectar desequilibris significatius entre les hores de tutoria i de treball autònom (en alguns departaments, els alumnes poden arribar a mantenir només tres o quatre hores de tutoria, que lògicament és molt poc). Potser la UPF hauria de **consultar els estudiants** per equilibrar les hores de tutoria i de treball autònom.

Per tal de sustentar l'assessorament als estudiants i l'oferta de seminaris i exercicis interactius, els professors ajudants han demostrat ser una opció efectiva, tant a moltes universitats del món angloparlant com en alguns departaments de la UPF. La universitat hauria de difondre aquesta pràctica, amb estàndards de qualitat comuns que assentint els principis pedagògics per als col·legues docents, i amb un nivell retributiu que faci que les obligacions d'aquests graduats es limitin al compromís docent. També cal garantir que la seva tasca investigadora no se'n ressenti pel fet de ser professors ajudants.

Quant als serveis de suport a l'estudiant, que generalment tenen un bon funcionament, la UPF podria fusionar-los en un de sol (amb satèl·lits en tots quatre campus), per tal de simplificar els processos, fomentar les sinergies i millorar el flux d'informació entre les diferents unitats de suport.

En l'assessorament professional, cal ponderar la implicació d'un professorat associat que per experiència coneix a fons el món laboral, fet que redunda en benefici de la UPF i dels estudiants perquè poden rebre consell sobre cada matèria en concret. Per la seva banda, en altres institucions els exalumnes actuen sovint com a tutors professionals dels estudiants més avançats, una opció certament atractiva també per a la UPF. A més de donar suport a la inserció laboral de l'alumnat, aquestes tutories refermarien la identificació institucional dels exalumnes amb la seva *alma mater*, sempre que s'organitzin actes de creació de xarxes que sustentin aquest compromís com a mentors.

L'únic aspecte relacionat amb els serveis de suport que necessita urgentment una millora és el poc allotjament disponible. A Barcelona, el cost de la vida és elevat i els lloguers són cars; si la UPF disposés de pisos (que mantindria per un lloguer raonable), podria arrendar-los als estudiants, sobretot si són alumnes de primer any que vénen de fora de Barcelona o de l'estranger.

5.6 Desenvolupament de la recerca a la UPF

Si bé la qualitat de la recerca no formava part del mandat avaluador, alguns aspectes de la formació i la gestió investigadores mereixen algun comentari. Per començar, sembla que la ràpida expansió de l'oferta de postgraus podria redundar en una interrelació més propera amb l'IDEC. Es podrien crear programes conjunts, fins i tot encara que a última hora la titulació hagi d'adoptar diferents formes i etiquetes per motius legals. També es podria organitzar en comú el màrqueting per atraure estudiants de l'estranger. En particular, l'equip avaluador va prendre nota dels èxits rotunds de l'IDEC en les campanyes de màrqueting a l'Amèrica Llatina, i la UPF hauria de sumar-s'hi.

Mentre que els alumnes de doctorat en general es mostren satisfets amb el suport que reben dins dels seus entorns de recerca, valdria la pena impulsar l'orientació professional de les seves carreres. Per exemple, tindria una bona acollida la formació opcional en destreses específiques per a doctorands, des de gestió de projectes de recerca fins a dots de comunicació o perícia emprenedora (pautes per redactar un pla de negocis) i, encara més important, aptituds per a la redacció acadèmica en llengua anglesa. Aquesta mena de suport es dona per fet (a través del tutor o director), però sovint no és així i alguns doctorands se'n ressenten més endavant al llarg de les seves carreres. A més, l'Oficina d'Inserció Laboral hauria d'ampliar els seus serveis i introduir l'assessorament professional als doctorands, ja que la majoria tendeixen a seguir carreres no acadèmiques, tal com demostra l'experiència.

Finalment, la UPF hauria d'incorporar estàndards de qualitat i plans formatius per als directors de tesi doctoral, mesures que haurien d'abastar tota la institució (no tots els acadèmics estan igualment dotats per ser bons directors o tutors en l'àmbit de la formació investigadora).

6. Recomanacions per als governs espanyol i català

1. La Generalitat hauria de reconèixer la qualitat indiscutible i la multiplicitat de bones pràctiques desenvolupades a la Universitat Pompeu Fabra, i contribuir a mantenir i a promoure aquests estàndards elevats que clarament avalen la reputació, posició i èxit futur de Catalunya. El suport català no ha de ser merament simbòlic ni retòric, sinó que hauria de demostrar un compromís ferm a través d'una dotació de recursos que premii la qualitat.
2. Cal felicitar la Generalitat per l'elaboració dels plans que assignaran els recursos d'acord amb el rendiment, mesura que caldria aplicar al més aviat possible. L'assignació de recursos hauria de reflectir els diferencials de rendiment que es constaten ja entre institucions, i no només la major rendibilitat futura, atès que si no els èxits de centres com la UPF quedarien infravalorats.
3. Les lleis espanyoles i catalanes sobre educació superior són excessivament prescriptives pel que fa a la governança universitària. Caldria atorgar més llibertat a les universitats per dissenyar models de futur i perquè gaudeixin del luxe que suposa competir amb altres institucions a través de diferents modalitats de governança.
4. Concretament, la legislació i el govern estatals haurien de concedir més autonomia a les universitats quan es tracta de constituir els òrgans clau de presa de decisions (membres i funcions del Claustre universitari i del Consell de Govern, per exemple), de manera que es poguessin definir les unitats internes i la designació dels representants per mitjà d'uns quants principis generals de participació i representació. A la vegada, la Generalitat hauria de reconsiderar la definició, el paper i el procediment de nomenament del Consell Social, per tal que esdevingui realment un patronat efectiu i estratègic que contribueixi a promoure els interessos de la universitat enmig dels avenços socials i econòmics.
5. Així, la Generalitat hauria de garantir la creació d'incentius no només per compartir recursos i emprendre iniciatives comunes, sinó també per fomentar prou visibilitat institucional com per competir en un context internacional que mereix especial atenció.
6. Igualment, la Generalitat hauria d'alleugerir les restriccions sobre les matrícules i facilitar l'obtenció d'ingressos sempre que els ens públics garanteixin la igualtat d'oportunitats per als ciutadans i justifiquin la pertinent reinversió en activitats d'interès social.

Annex: Programes de les visites a la Universitat Pompeu Fabra

Programa de la visita preliminar, del 31 de gener – 1 de febrer de 2008

<i>Dia</i>	<i>Hora</i>	<i>Què i qui?</i>	<i>On?</i>
30 de gener		Arribada de l'equip avaluador	
		Reunió de bríng Treball de l'equip avaluador	Hotel
	21.00	Sopar Equip avaluador amb el Rector (Josep Joan Moreso) i delegat del rector per a l'avaluació EUA (David Sancho)	Pendent de concretar
31 de gener	9.00-9.45	Reunió amb el rector	Mercè (Sala Àtic)
	9.50-10.20	Reunió amb vicerectors	
	10.30-11.15	Reunió de presentació Equip avaluador i delegat del rector	
	11.15-11.30	<i>Pausa cafè</i>	
	11.30-12.20	Reunió amb el grup d'autoavaluació Gabinet d'autoavaluació, Comitè intern d'avaluació i delegat del rector	
	12.30-13.30	Reunió amb gerència Equip avaluador, gerent i vicegerents	
Matí	13.30-14.30	Dinar Equip avaluador i delegat del rector	
31 de gener	14.30-15.20	Visita als campus / principals instal·lacions universitàries (I) Equip avaluador i delegat del rector	1.Campus de la Comunicació, Parc Barcelona Media 2.Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona (PRBB) 3.Campus Ciutadella
	15.30-16.20 En paral·lel	Visita a les facultats "A" i "B" Facultat "A" - Estudis d'Econòmiques i Empresarials / Departament d'Econòmiques i Empresarials - Estudis de Dret / Departament de Dret ² Facultat "B" - Estudis de Ciències de la Salut i de la Vida / Departament de Ciències Experimentals i de la Salut Degans i directors de departament	Facultat "A" Campus Ciutadella Facultat "B" Campus Mar
	16.30-17.15 En paral·lel	Visita a les facultats "A" i "B" Professorat permanent	

² Les "facultats" s'han definit geogràficament i compten amb dos o més centres, atès que la nostra universitat s'organitza en unitats menors anomenades estudis. A les reunions amb els degans també hi assisteixen els directors de departament com a responsables dels estudis oficials de grau i postgrau (màsters oficials).

	17.25-18.10 En paral·lel	Visita a les facultats "A" i "B" Estudiants	
	18.15-19.00	Visita als campus / principals instal·lacions universitàries (II) - Biblioteca principal - Aules - Aules d'informàtica	Campus Ciutadella
	19.00-20.00	Reunió de debriefing Treball de l'equip avaluador	Mercè (Sala Àtic)
Vespre	21.00	Sopar Equip avaluador	Pendent de concretar
Aquí, el mateix tipus de programa que el dia anterior (amb temps entre reunions) 1 de febrer Matí	9.00-10.00 En paral·lel	Visita a les facultats "C" i "D" Facultat "C" - Escola Superior Politècnica / Departament de TIC Facultat "D" - Estudis de Comunicació Audiovisual - Estudis de periodisme - Departament de Periodisme i Comunicació Audiovisual Degans i directors de departament	Facultat "C" Edifici Ocata Facultat "D" Campus Rambla
	10.00-10.45	Visita a les facultats "C" i "D" Professorat permanent	
	10.45-11.00	<i>Pausa cafè</i>	
	11.00-11.30	Visita a les facultats "C" i "D" Estudiants	
	11.30-12.30	Reunió amb socis externs	
	12.30-13.30	Reunió de debriefing Treball de l'equip avaluador	Mercè (Sala Àtic)
	13.30-14.00	Reunió amb el delegat del rector Equip avaluador, delegat del rector	
	14.00	Dinar Equip avaluador, rector i delegat del rector	Pendent de concretar
	Tarda	Comiat de l'equip avaluador	

Programa de la visita principal: del 5 al 7 de maig de 2008

DIA 1. Dilluns 5 de Maig		
<i>Hora</i>	<i>Qui?</i>	<i>On?</i>
9.00-9.45	Rector	Mercè
9.55-10.30	David Sancho / Comitè Intern d'Avaluació	Mercè (Sala Àtic)
10.40-11.20 En paral·lel	Grup A: Vicerector de Professorat Grup B: Vicerectora de Promoció Lingüística	
11.30-12.15	Vicerector d'Economia i Promoció	
12.25-13.00	Gerent i/o Vicegerent d'economia	
13.10-13.55	Cap de la Unitat d'Estudis, Planificació i Avaluació	
14.00-15.00	<i>Dinar</i>	
15.00-15.45	Síndic de Greuges de la UPF	Mercè (Sala Àtic)
16.00-16.45	Serveis de suport	
17.00-18.00	Membres del Consell Social i del Fòrum Econòmic i Empresarial	
Dia 2. Dimarts 6 de Maig		
9.00-9.45 En paral·lel	Degans i directors de departament: Grup A: 1. Departament de Ciències Polítiques i Socials/ Estudis de Ciències Polítiques i Gestió Pública/ Estudis de Ciències Laborals 2. Departament d'Humanitats/ Facultat d'Humanitats Grup B: 3. Departament de Traducció i Filologia/ Facultat de Traducció i Interpretació 4. Estudis de Publicitat i Relacions Públiques Professorat permanent Alumnes Professorat associat /Alumnes internacionals de tercer cicle	Campus Ciutadella Edifici Rambla
9.50-10.35		
10.40-11.25		
11.30-12.25		
13.00-14.00	Representant de la Generalitat (DIUE)	Mercè
14.00	<i>Dinar</i>	
Tarda	Treball de l'equip avaluador. Preparació de l'informe oral	Mercè
Dia 3. Dimecres 7 de Maig		
10.00-10.30	Rector	Mercè
10.30-11.00	Adaptació de l'informe oral (treball de l'equip avaluador)	
11.30-13.30	Presentació de les conclusions preliminars davant de: - Comitè Intern d'Avaluació - Consell de Direcció - Equip de gerència	