

3. RESULTATS DE LES AVALUACIONS INDIVIDUALS D'ESTUDIS

3.1. Introducció

Aquest capítol presenta els resultats de les avaluacions individuals realitzades. S'han considerat avaluacions individuals aquelles dutes a terme per les universitats, que van presentar projecte global, en ensenyaments o titulacions que no formen part de les avaluacions transversals acordades en el marc del sistema universitari català. Cadascuna de les universitats que va dissenyar un projecte global, la UB, la UAB, la UPC i la UPF, va iniciar l'avaluació en diferents àrees temàtiques. Així, tal com s'observa a la taula adjunta, la UB va iniciar l'avaluació per les àrees de tecnologia, de ciències experimentals i de la salut; la UAB, per les àrees de ciències socials i de ciències de l'educació; la UPC, per l'àrea tecnològica de les enginyeries de la telecomunicació i la informàtica; i la UPF, per l'àrea de ciències socials.

Cal tenir present que les titulacions avaluades són molt diferents en molts aspectes; per tant, és molt difícil presentar punts forts i punts febles generalitzables a totes i cadascuna d'aquestes. Ara bé, s'ha fet un esforç de síntesi per destacar les fortaleses i les debilitats més comunes entre les diferents titulacions. A la Taula 2 presentem un llistat de les titulacions individuals avaluades en aquest informe, agrupades per àrees de coneixement:

*Taula 2
Titulacions individuals avaluades a les diferents Universitats.*

Àrea tecnològica	Universitat
Enginyer Electrònic (2n cicle)	UB
Enginyer Químic	UB
Enginyer Tècnic Industrial esp. Electrònica (Terrassa)	UPC
Enginyer Industrial (1r cicle) Terrassa	UPC
Enginyer en Automàtica i Electrònica Industrial (2n cicle)	UPC
Enginyer en Telecomunicacions	UPC
Enginyer Tècnic de Telecomunicació	UPC

Ciències Experimentals	Universitat
Llicenciat en Biologia	UB
Llicenciat en Bioquímica	UB

Àrea de la salut	Universitat
Llicenciat en Farmàcia	UB

Taula 2 (cont)

Ciències socials	Universitat
Diplomat en Relacions Laborals	UAB
Llicenciat en Comunicació Audiovisual	UAB
Llicenciat en Ciències Polítiques i de l'Administració	UAB
Llicenciat en Dret	UPF
Llicenciat en Gestió i Administració Pública	UPF
Diplomat en Relacions Laborals	UPF

Ciències de l'Educació	Universitat
Mestre. Especialitat d'Educació Primària	UAB

3.2. Ensenyament

3.2.1. Context Institucional

Les universitats participants en aquest bloc d'avaluacions tenen en comú el fet d'estar situades a Barcelona i a la seva àrea metropolitana. D'altra banda, la tradició de cadascuna de les universitats és molt diversa i va des d'una universitat que és una de les més antigues d'Espanya i Europa, la UB, a universitats més modernes però amb una llarga tradició en algunes escoles, la UPC, una universitat amb un campus amb trenta anys d'història, la UAB, i fins a una universitat d'implantació molt recent, la UPF. Malgrat aquestes diferències, una característica comuna a tots els estudis avaluats és que, en la seva reflexió col·lectiva, tots les estaments implicats estan molt identificats amb les respectives universitats i manifesten un elevat grau de satisfacció de formar-ne part, per la valoració positiva que en fan.

Al llarg de tot el procés d'avaluació ha estat constatada, de manera evident, la bona acceptació i consolidació social de les titulacions avaluades, tant per l'alta demanda d'aquests ensenyaments com per l'opinió favorable que tots els comitès d'experts externs involucrats en els processos d'avaluació han expressat. Cal dir que gairebé una quarta part de les titulacions avaluades ha destacat com a punt fort el seu prestigi en el seu camp d'estudi, afirmació que no ha estat ni criticada ni matisada pel comitè extern.

En la meitat dels casos, especialment les diplomatures i les enginyeries tècniques, els informes han destacat el bon entorn empresarial, el qual ofereix bones perspectives laborals i possibilitats de realitzar pràctiques. Tanmateix, la resta de titulacions fan referència a problemes de connexió amb l'entorn; així, especialment les de recent creació, destaquen el fet de ser desconegudes o poc valorades per la societat en general i, concretament, pel sector productiu. Només una de les titulacions avaluades destaca que els seus titulats tenen baixes perspectives laborals.

D'altra banda, l'existència de campus que afavoreixen els contactes interdisciplinaris (Campus de Bellaterra, Campus de Terrassa) és valorada molt positivament en els informes. Paral·lelament es destaca com a punt feble la dispersió de centres docents, adduint que això provoca un cert desconeixement en el si de la comunitat universitària.

3.2.2. Objectius i accés a la titulació

En totes les avaluacions individuals s'ha palesat que de manera implícita totes les titulacions coneixen els objectius que pretenen assolir. No obstant això, en més de la meitat de les titulacions, especialment en les d'implantació més antiga, s'ha detectat poca definició i especificació dels objectius de la titulació, així com del perfil de la persona titulada. En molts casos, abans del procés d'avaluació els objectius de la titulació no estaven assumits explícitament, o bé la seva formalització no era prou clara i coneguda i no existien, doncs, mecanismes de revisió i valoració del seu grau d'acompliment. D'altra banda, especialment en les titulacions de nova creació, els objectius estan ben definits i queden escrits en documents (per exemple, en les guies de l'estudiant d'Enginyeria de Telecomunicacions de la UPC). Tot i tenir-los escrits, no són majoria les titulacions que tenen establerts mecanismes clars de revisió i seguiment dels objectius.

Cal fer esment de les dificultats que troben aquelles titulacions, especialment les de caire més tècnic, amb projectes de formació integral dels seus alumnes a l'hora d'assolir els objectius de formació humanística.

Pel que fa a l'accés a la titulació, totes tenen una demanda raonablement alta. La diversitat de titulacions considerades fa molt difícil treure consideracions generals sobre l'evolució dels paràmetres d'accés.

3.2.3. Programa de formació

En la meitat de les titulacions analitzades s'ha detectat que els programes de les assignatures són sotmesos a revisió i coordinació constant i que aquests es veuen enriquits per l'actualització científica dels professors; d'aquestes titulacions, gairebé una tercera part destaca en el seu informe que el disseny del seu pla d'estudis s'ajusta als objectius de la titulació. Tot i això, en gairebé també una tercera part de les titulacions els programes de les assignatures presenten repeticions i encavalcaments de continguts entre les diferents assignatures. Aquest fet ha estat assenyalat tant pel comitè intern com pel comitè extern d'avaluació.

Més de la meitat de les titulacions avaluades ha destacat com a principal feblesa del programa de formació l'excés de càrrega lectiva a què està sotmès l'estudiant i, en conseqüència, també el professorat, la qual cosa genera acumulacions de crèdits per semestre i la sensació en els estudiants de cursa

cap als exàmens. També s'ha destacat l'excessiva fragmentació de les assignatures i la inadequada adaptació dels programes de les assignatures anuals als sistemes semestrals o quadriennals. Aquest fet és més destacat en les assignatures troncal que ja s'impartien en plans d'estudis anteriors.

Un aspecte que cal destacar és el desconeixement que, en general, es té del treball real dels alumnes. Per treball real s'entenen les exigències de temps dels alumnes per a la seva formació: hores de classe més hores d'estudi. Sovint aquest fet, més l'excés de càrrega lectiva, explica la baixa participació dels alumnes en els exàmens, així com la seva escassíssima participació en les activitats extraacadèmiques que es realitzen.

L'existència d'assignatures optatives i de lliure elecció és valorada molt positivament pel conjunt de la comunitat universitària. Tot i que una tercera part de les titulacions avaluades ha destacat la bona proporció entre troncalitat i optativitat que ofereixen els seus plans d'estudis, hi ha casos on s'indica una escassa oferta real d'assignatures optatives i situacions en què fins i tot les assignatures han estat dissenyades seguint uns criteris que no prioritzen les necessitats de formació dels estudiants, sinó els interessos dels departaments. Es palesa, en molts casos, la necessitat d'incorporar assignatures optatives amb continguts que presentin una major vinculació a les necessitats del món laboral. Una experiència molt reeixida ha estat la introducció recent en els plans d'estudis de la possibilitat de cursar crèdits pràctics en centres externs sota la supervisió acadèmica del centre on s'imparteix la titulació. Totes les titulacions que tenen programes de pràctiques en empreses per als seus estudiants han valorat molt positivament aquesta experiència.

3.2.4. Desenvolupament de l'ensenyament

En el conjunt de les titulacions analitzades destaca la bona opinió dels alumnes respecte a la preparació de les classes per part dels professors, que es preocupen per la comprensió dels conceptes l'acompliment dels programes i respecten, de manera generalitzada, els horaris. Ara bé, malgrat aquesta valoració positiva, cal assenyalar que el mètode docent utilitzat majoritàriament no fomenta la participació ni la creativitat de l'estudiant, el qual en molts casos és un mer espectador. Aquesta actitud passiva s'evidencia per l'ús generalitzat d'apuntes preses a classe, per la falta de treball en grup o la manera d'integrar les noves tecnologies en el treball diari de l'estudiant. Un punt feble del sistema és la focalització excessiva de la formació de l'estudiant en l'adquisició de coneixements, descuidant altres aspectes fonamentals com desenvolupar la creativitat i el sentit crític, la capacitat d'expressió oral i escrita o el treball en equip.

Tot i que és cert que gairebé totes les titulacions avaluades han destacat la bona atenció que reben els alumnes, especialment els de nou ingrés (jornades d'orientació, serveis d'atenció psicològica, punts d'informació, etc.), més del 70 % de les titulacions avaluades ha destacat la pobra atenció tutorial individualitzada que reben els alumnes al llarg dels seus estudis. Hi ha casos

en què no es reconeix la figura del tutor; en d'altres se segueix l'esquema tradicional de les hores de visita i fins i tot, en casos excepcionals, els informes fan constar que no es pot oferir atenció tutorial per manca d'espais adequats. Ara bé, cal dir que els estudiants fan un ús escàs de les hores de visita, concentrant-les majoritàriament en les dates prèvies als exàmens. En aquelles titulacions en què s'ha posat en relleu la figura del tutor, la valoració ha estat molt positiva tant en l'informe d'avaluació interna com en el d'avaluació externa.

Com a element positiu assenyalem que en més de la meitat de les titulacions avaluades en les diferents universitats ha estat destacat l'alt grau d'acompliment dels programes. A totes les universitats s'han iniciat experiències de docència amb recursos multimèdia, si bé la classe magistral continua essent el principal recurs docent.

Tot i que no són generalitzats, encara es detecten problemes de massificació, en procés de solució, especialment en aquelles titulacions amb un nombre d'estudiants de nou accés superior als quatre-cents alumnes al primer curs. En aquests casos, la massificació s'observa especialment en els primers cursos.

3.2.5. Resultats acadèmics

En una gran part de les titulacions avaluades pocs alumnes finalitzen els estudis en el temps previst pels plans d'estudis, fet que posa en relleu el baix rendiment acadèmic a tots els nivells. Aquest baix rendiment és un dels punts més febles del sistema.

El percentatge d'alumnes que es presenten als examens respecte dels que es matriculen oscil·la entre un 67% i un 94% i el percentatge d'aptes sobre presentats oscil·la entre un 47% i un 81%.

3.2.6. Alumnes

Només en una tercera part de les titulacions que s'han avaluat, especialment les de més elevada nota de tall, es destaca l'alta motivació dels estudiants.

Un aspecte que els estudiants han valorat positivament és la figura del síndic de greuges d'universitat com a institució d'ajut als estudiants.

En la meitat de les titulacions es destaca la molt baixa participació dels estudiants tant en els processos electorals interns com en els òrgans de govern de la universitat.

Un dels problemes que més preocupa els estudiants, destacat per gairebé la meitat de les titulacions, és la dificultat d'inserció laboral dels llicenciats. De la mateixa manera, s'apunta que no es facilita prou informació sobre tècniques de recerca de feina i que la borsa de treball té poca agilitat.

3.2.7. Professors

De manera generalitzada, tots els informes, autoinformes i informes de comitès d'experts externs, destaquen la bona preparació i formació científica del professorat i coincideixen a assenyalar aquest aspecte com un dels principals punts forts del sistema universitari a Catalunya. Es destaca, igualment, el bon paper dels professors associats quan aquests responen al seu perfil genuí, o sigui de connexió amb el món del treball; tanmateix, un dels punts febles del sistema és la manca generalitzada en la majoria d'ensenyaments de professorat no ordinari (per exemple, professors associats) que faciliti la connexió amb el món laboral.

Gairebé la meitat de les titulacions ha esmentat l'abús en la contractació de professors associats que no responen al seu veritable perfil, així com l'existència de contractes precaris a molts becaris i ajudants de laboratori. Paradoxalment, per manca de recursos, sovint catedràtics i professors titulars han de realitzar tasques auxiliars, especialment als laboratoris, per manca de personal de suport adequat.

Un aspecte destacat per gairebé totes les diplomatures és la poca vinculació dels professors amb la titulació, en contrast amb l'alt grau d'identificació amb el departament respectiu. Aquest fet provoca una rotació excessiva dels professors, poca participació de catedràtics i professors titulars en la docència dels primers cursos i, en comptades ocasions, descoordinacions i tensions.

Malgrat la bona valoració que en els informes es fa del professorat, destaca l'absència de programes concrets de formació i qualificació pedagògica, la qual és considerada com molt necessària especialment a l'inici de la carrera docent.

Per acabar, cal esmentar l'aplicació de noves tècniques docents en totes les universitats, encara que de manera incipient.

3.2.8. Instal·lacions

Com a comentari previ cal destacar el gran esforç inversor realitzat per l'Administració i per totes les universitats catalanes per dotar els centres d'instal·lacions adequades per desenvolupar l'ensenyament. En algun cas les instal·lacions que ha visitat un comitè d'experts externs no es corresponien amb les descrites en l'autoinforme de la titulació a causa del trasllat d'aquesta a un edifici nou.

Gairebé totes les titulacions han esmentat la biblioteca com l'element més destacat, tant per la qualitat dels fons documentals com pels sistemes informàtics de gestió. Paral·lelament, gairebé la meitat de les titulacions avaluades destaca la bona dotació de recursos audiovisuals disponibles a les aules.

Com a aspectes negatius s'han destacat l'existència de barreres arquitectòniques en alguns centres i la manca d'espais comuns de relació

(cafeteries, restaurants, etc.), sovint fruit d'un ajornament davant una perspectiva de trasllat a una nova ubicació.

En les titulacions de ciències experimentals s'ha destacat, malgrat l'esforç global realitzat, la manca d'espais destinats als laboratoris, així com la manca de mesures de seguretat d'aquests.

3.2.9. Relacions externes

Es valora molt positivament el gran esforç realitzat per les universitats per millorar les relacions internacionals i per establir relacions de cooperació. Així, cal destacar les relacions establertes en l'entorn estatal i europeu pels grups de recerca o pels responsables de centres amb grups de recerca i les establertes amb centres on es duen a terme projectes d'investigació similars o on s'imparteixen titulacions de caire semblant.

Tot i la bona valoració dels programes de pràctiques en empreses que fan les titulacions, la principal debilitat del conjunt del sistema universitari és l'escassa relació, tot i la proximitat geogràfica, amb l'entorn empresarial.

Una quarta part de les titulacions avaluades, especialment les de recent creació, han destacat l'escassa projecció i el desconeixement que la societat té d'aquestes.

Finalment, les titulacions (la meitat de les avaluades) amb participació en el programa ERASMUS han destacat aquest programa com una eina molt valuosa d'intercanvi i coneixement mutu entre estudiants.

3.3. Recerca

3.3.1. Introducció

L'avaluació de la recerca ha pretès potenciar una reflexió col·lectiva sobre les interaccions entre la recerca i la docència i sobre els projectes col·lectius entre els diferents grups de recerca d'un mateix departament o centre, més que no pas analitzar la recerca duta a terme en grups independents. Aquest objectiu no ha estat ben copsat en la majoria dels casos i la reflexió ha estat centrada fonamentalment en avaluar els grups que componen un departament o que estan integrats en un centre.

A més, l'ús del protocol d'avaluació de la recerca, elaborat pel Comitè Tècnic del Pla del Consejo de Universidades, ha resultat complicat per diverses raons. En primer lloc, el procediment d'avaluació, en especial l'avaluació externa, estava preparat per ser aplicat en l'àmbit de la titulació; això ha suposat que l'anàlisi de la recerca s'escapés del seu propi àmbit, que és el departament. Aquest aspecte pot explicar per què l'avaluació de la recerca no ha estat tan exhaustiva com la que s'ha realitzat en relació amb la docència.

Aquesta indefinició ha propiciat que la Universitat Politècnica de Catalunya s'hagi decantat per tractar la recerca dins d'un protocol adreçat a l'avaluació del departament. En d'altres avaluacions, com en el cas d'algunes diplomatures, els comitès interns d'avaluació no han tractat la recerca i han centrat el treball en la docència, atès que la recerca ha estat avaluada en la llicenciatura corresponent al mateix camp científic.

Tenint en compte tot això, no totes les titulacions avaluades han fet una avaluació de la recerca. Aquest aspecte només ha estat dut a terme en onze titulacions de les disset que formaven les avaluacions individuals les quals es donen a la Taula 3.

*Taula 3
Titulacions i departaments avaluats pel que fa a la recerca*

Àrea tecnològica	Universitat
Enginyer Electrònic (2n cicle)	UB
Enginyer Químic	UB

Ciències Experimentals	Universitat
Llicenciat en Biologia	UB
Llicenciat en Bioquímica	UB

Àrea de la salut	Universitat
Llicenciat en Farmàcia	UB

Ciències socials	Universitat
Diplomat en Relacions Laborals	UAB
Llicenciat en Comunicació Audiovisual	UAB
Llicenciat en Ciències Polítiques i de l'Administració	UAB
Llicenciat en Dret	UPF
Diplomat en Gestió i Administració Pública	UPF

Ciències de l'Educació	Universitat
Mestre. Especialitat d'Educació Primària	UAB

D'altra banda, la UPC ha avaluat la recerca desenvolupada en els departaments que consten a la següent taula:

Departaments
Departament d'Enginyeria Electrònica
Dept. d'Enginyeria de Sistemes i Automàtica i Informàtica Industrial

Abans de descriure els resultats de l'avaluació de la recerca en les titulacions i els departaments, cal indicar que la major part dels informes d'avaluació interna es caracteritzen per aportar molt poca informació quantitativa i qualitativa, la qual cosa ha fet difícil la reflexió sobre la productivitat de la recerca, la concentració de l'activitat, els nivells de finançament o les taxes d'èxit en la concessió d'ajuts i finançament, que eren alguns dels indicadors de la qualitat de la recerca en els quals es basava l'anàlisi.

La manca d'informació sobre els indicadors de qualitat de la recerca ha estat un signe clar de les dificultats que han tingut els comitès d'avaluació interna per donar resposta al protocol d'avaluació. La causa d'aquesta mancança ha estat fonamentalment la no-concordança entre els sistemes d'informació de les universitats i els requeriments de dades del protocol.

D'altra banda, l'exhaustiu nombre d'indicadors de recerca, conjuntament amb la manca d'especificitat del protocol per a les diferents àrees temàtiques, ha estat un dels punts febles de l'avaluació.

En general pot afirmar-se que els informes denoten que la implicació dels departaments en l'avaluació de la recerca no ha estat suficient.

3.3.2. Objectius

La definició dels objectius de recerca per part dels departaments implicats en la docència del grup de titulacions que formen les avaluacions individuals és francament baixa. En dos de cada tres informes no es ressenyen els objectius departamentals referits a la recerca o bé queda palesa la inexistència de documents que els explicitin clarament.

També s'ha detectat que, en cas d'haver-hi objectius fixats, sovint se'n fa una difusió deficient entre aquells membres del departament que no formen part dels òrgans directius.

En d'altres casos la planificació d'objectius no es fa des del departament, sinó que són els grups de recerca mateixos els que estableixen els objectius; per tant, tampoc hi ha una coordinació i una planificació a nivell de departament.

En comptats casos, doncs, els objectius de recerca són establerts de manera consensuada a nivell de departament, es publiquen i se n'efectua un seguiment.

3.3.3. Recursos

L'anàlisi dels recursos amb què compten per dur a terme la recerca els departaments i grups considerats en les avaluacions d'aquestes onze titulacions i dos departaments, permet arribar a dues grans conclusions:

La primera indica que, en general, els nivells de finançament econòmic tenen una clara evolució positiva i fins i tot són considerats suficients. En molts informes s'esmenta el volum de recursos econòmics com a punt fort per al desenvolupament de la recerca.

En canvi, l'altra gran conclusió posa de manifest un dèficit de recursos humans dedicats a la recerca. Es recalca que no hi ha personal investigador propi i que el nombre de becaris i de personal tècnic i administratiu de suport és molt reduït.

A banda, també cal fer esment de:

La necessitat de millorar les infraestructures tècniques i els espais a disposició dels investigadors. Un punt feble assenyalat en quasi totes les avaluacions de les titulacions científicotècniques és el de les infraestructures insuficients.

En relació amb els recursos financers, es valora positivament la professionalització dels equips dedicats a la gestió de la recerca, tant des del punt de vista de l'obtenció de noves vies de finançament (cas dels recursos que provenen de les empreses, de la CICYT, de la Generalitat o dels ajuts procedents de fons europeus), com del suport administratiu que presten als departaments en la tramitació dels ajuts.

Finalment, alguns informes mostren la problemàtica que es produeix pel desfasament temporal existent entre les despeses i els ingressos a l'hora de portar a terme projectes de recerca.

3.3.4. Estructura

L'anàlisi dels factors que configuren l'estructura de la recerca mostra una gran divergència de punts forts i febles.

Pel que fa a les titulacions científicotècniques, en força casos es fa referència a les relacions existents amb l'Oficina de Suport a la Recerca i Convenis, en la

meitat de les ocasions s'esmenta el treball d'aquesta oficina com a factor positiu i en l'altra meitat es fa referència a la necessitat d'incrementar el suport que aquest tipus de serveis ofereixen a la recerca dels departaments, ja que no queda ben resolt l'increment de feina burocràtica que representa el fet de participar en projectes europeus o amb les empreses. En un cas s'ha destacat la tasca realitzada per la figura d'un coordinador de projectes a l'hora de captar ajuts de la Unió Europea.

Les titulacions analitzades mantenen una bona relació exterior amb d'altres departaments, equips de recerca, laboratoris, etc. Aquest fet és fruit d'una bona disposició de grups de recerca consolidats als departaments analitzats. De totes maneres, també es donen casos de manca de relació entre departaments o de poca col·laboració interdisciplinària.

Finalment, cal subratllar la necessitat de fomentar la informació relativa a la recerca desenvolupada pels departaments a tots nivells (universitat, departaments, estudiants, empreses, etc.). Aquest és un factor clau a l'hora d'incrementar la qualitat de la recerca, ja que obliga a efectuar una planificació d'objectius, permet el coneixement de les línies i activitats de recerca per part de tota la comunitat universitària i afavoreix la participació interdisciplinària i l'optimització d'infraestructures, així com el coneixement que tenen les empreses de les activitats de recerca i del seu possible finançament.

3.3.5. Resultats

Malgrat la manca força general de dades quantitatives, es poden extreure les següents conclusions:

En línies generals s'aprecia una bona producció científica, així com un augment del nombre de tesis presentades pels departaments vinculats a la docència de les titulacions analitzades.

També s'observa una relació acceptable entre la recerca i la docència, més focalitzada a l'aportació als programes de les disciplines dels aspectes més nous i a la iniciació a la recerca d'estudiants a través dels treballs de fi de carrera. Aquests treballs, però, no estan establerts en la majoria de les titulacions avaluades.

Generalment, els departaments de les titulacions científicotècniques avaluades disposen d'una producció de molt bona qualitat, amb un alt nombre de publicacions citades al primer quartil del Science Citation Index (SCI); per contra, cal notar que aquests mateixos departaments pateixen un dèficit en el nombre de patents registrades.

Pel que fa a la resta de les titulacions, els informes també fan constar que les produccions són de bona qualitat, encara que, ateses les característiques de la

seva recerca, no es disposi d'indicadors d'èxit tan homogenis com en el cas de la publicació d'articles en revistes recollides al SCI.

3.4. Organització universitària

Aquest apartat, juntament amb el corresponent a l'avaluació de la recerca, ha estat el que ha tingut un nivell menys detallat de resposta. La causa principal d'aquest baix nivell de concreció en l'avaluació de la gestió ha estat justament l'heterogeneïtat de l'organització universitària, que ha fet molt difícil la configuració d'un sistema genèric d'avaluació que pogués ser aplicat a tots els casos.

D'altra banda, diversos informes han palesat la dificultat de separar molts dels aspectes de gestió de les activitats de docència i recerca. En aquest sentit, cal dir, doncs, que, malgrat aquestes dificultats, diversos dels elements relatius a l'avaluació de la gestió han aparegut en diversos epígrafs dels protocols de docència i recerca.

En el cas de l'avaluació de la gestió i tal com passa amb la recerca, torna a aparèixer el problema de l'àmbit d'avaluació. D'aquesta manera, en l'organització de la universitat la titulació s'articula molt més com a producte que no pas com a unitat de gestió. Per tant, la responsabilitat sobre la seva pròpia gestió o els serveis que li són propis sovint recau en òrgans adjacents, com són el centre o el departament, els quals tenen també altres aspectes a gestionar.

A la Taula 4 s'exposen les titulacions que, malgrat les limitacions esmentades abans, han dut a terme l'avaluació de la gestió.

Taula 4
Titulacions que han avaluat la gestió universitària

Titulació	Universitat
Enginyer Electrònic	UB
Llicenciat en Biologia	UB
Llicenciat en Bioquímica	UB
Enginyer Químic	UB
Llicenciat en Farmàcia	UB
Diplomat en Relacions Laborals	UAB

Llicenciat en Comunicació Audiovisual	UAB
Llicenciat en Ciències Polítiques i de l'Administració	UAB
Mestre. Especialitat d'Educació Primària	UAB
Enginyer Tècnic Industrial esp.Electrònica Industrial	UPC
Enginyer Tècnic de Telecomunicació. Esp. Sistemes de Telecomunicació	UPC
Llicenciat en Dret	UPF
Diplomat en Gestió i Administració Pública	UPF
Diplomat en Relacions Laborals	UPF

Com a conclusió general pot afirmar-se que en els darrers anys ha augmentat significativament l'interès per desenvolupar millor les funcions de gestió relatives al funcionament de les titulacions.

La millora dels serveis oferts a la comunitat universitària ha demanat als òrgans de gestió un increment de les seves capacitats i funcions. D'aquesta manera, i tal com està descrit a continuació, els responsables vinculats a les titulacions avaluades han emprès una sèrie de polítiques de millora de la gestió a fi de donar resposta a aquestes noves exigències.

Pel que fa als aspectes positius apareguts en l'anàlisi, en destacarem cinc:

- Progressiva adopció de models de gestió participatius.
- Desenvolupament de les eines de gestió.
- Increment dels recursos materials.
- Creixent implantació d'estratègies de millora de la qualitat.
- Finalment, ús de polítiques de formació i professionalització del PAS.

a) En relació amb la participació, s'ha remarcat en diversos informes la bona predisposició que hi ha a participar en els processos de gestió i en la presa de decisions. Aquest element, però, sovint topa amb estructures de comandament i de burocràcia, en general excessivament complexes i/o difuses, que hi ha en alguns centres.

b) Pel que fa a les millores de les eines de gestió, es denota la voluntat de desenvolupar els programes de gestió aplicats a la matrícula, el control d'expedients, les biblioteques, etc.

c) Un altre element vinculat a l'anterior és, evidentment, el relatiu a la millora dels recursos materials disponibles, principalment els que corresponen a les eines de tractament informàtic. Així, trobem que una de cada tres titulacions

avaluades ha esmentat la dotació de recursos materials com a punt fort de la gestió.

d) També s'ha posat en relleu l'esforç que diversos ensenyaments han realitzat o estan realitzant per elaborar manuals de procediment de la gestió.

Juntament amb l'esforç d'organització dels processos de gestió, gairebé una de cada dues titulacions destaca la implantació o l'existència de programes encaminats a la millora de la qualitat. D'aquesta manera, hi figuren programes de suport a la innovació acadèmica, plans de qualitat del PAS o processos de valoració de les càrregues docents dels departaments.

Dins d'aquest punt dedicat a l'execució de plans per a la millora dels procediments de gestió, és rellevant l'aplicació de la planificació estratègica als centres i als departaments que porta a terme la Universitat Politècnica de Catalunya. En els informes es destaca que aquest model està resultant molt interessant a l'hora de marcar objectius i estratègies, definir accions i marcar resultats que condueixin a millorar la gestió.

Alguns informes també han esmentat la col·laboració oferta per part de les oficines de suport a la docència i innovació docent de les universitats. Aquest és el cas de la Universitat de Barcelona, on s'ha posat de manifest l'activa col·laboració en l'organització de l'ensenyament del Servei de Gestió Acadèmica i el Gabinet d'Avaluació i Innovació Docent.

e) Un altre aspecte destacable és la voluntat, tant per part dels responsables de la gestió com per bona part dels membres del PAS, d'incrementar els nivells de professionalització del personal. Així, en un bon nombre de titulacions avaluades s'esmenta com a punt fort l'organització de cursos de formació i de reciclatge adreçats al PAS, o la qualitat i l'alta formació d'aquest.

En relació amb els elements de gestió indicats pels diferents comitès d'avaluació com a febles cal esmentar:

- La limitada capacitat que tenen els centres per a la gestió i contractació del seu PAS.
- La manca de PAS en diverses titulacions, centres i departaments.
- La dificultat d'obtenir indicadors i resultats relatius a la gestió de la titulació que permetin aplicar mesures de correcció i millora dels problemes.
- L'existència de dèficits en la formació tècnica del PAS.
- La difícil governabilitat existent en els centres fruit de la proliferació d'òrgans amb capacitat de decisió.
- L'existència de problemes de comunicació i coordinació interdepartamental i del professorat.

A mesura que les funcions del PAS es van incrementant, tant quantitativament com qualitativament, és evident que les polítiques de gestió d'aquest esdevenen més importants. En aquest sentit, en diverses titulacions s'ha detectat com a punt feble la poca capacitat de decisió que té el centre tant pel que fa a les polítiques de personal com pel que fa al pressupost de què disposa. Així, també s'ha esmentat la problemàtica d'una gestió excessivament centralitzada, que no permet dur a terme polítiques de selecció, contractació, distribució i desenvolupament del personal.

També en diverses titulacions s'ha considerat com a punt feble el dèficit de personal administratiu dels departaments.

Cal esmentar, en canvi, l'augment del PAS que s'ha produït en els ensenyaments corresponents a la UAB, aspecte que ha estat destacat com a punt fort pels comitès d'avaluació respectius.

En algunes titulacions es detecten dificultats per establir una estratègia de gestió òptima, atesa la complicada i sobredimensionada estructura administrativa existent, la qual cosa dificulta l'establiment d'objectius, la coordinació i el desenvolupament d'activitats, així com l'establiment de responsabilitats en l'organigrama actual pel que fa a les decisions.

En d'altres avaluacions s'ha mostrat l'existència de problemes de coordinació entre els diferents òrgans, la manca de circuits clars i de procediments per a la presa de decisions, així com la poca difusió que hi ha als centres de la informació relativa a la gestió.