

### Contribución 3:

## REFLEXION Y ANALISIS DEL MODELO ORGANIZATIVO DE LA GESTION DE LA UB

Vicenç Benedito (*Universidad de Barcelona*)

Martin Aiello (*Universidad de Barcelona*)

Patricia Silva (*Universidad de Barcelona*)

### RESUMEN

Los nuevos Estatutos de la U.B. definen los ejes básicos de la estructura académica y de gobierno de la UB y a partir de ellos se ha elaborado un nuevo modelo de gestión que pretende dar respuesta a la nueva estructura. Los aspectos más novedosos de dicho modelo son: a) Desaparición de las Divisiones, configurando el Centro como el núcleo básico de la gestión; b) Creación de ocho áreas transversales que intervienen, como procesos fundamentales, en el asesoramiento al Centro, la elaboración de normativas y criterios de actuación así como la implantación de procesos de autoservicio; c) Nueva estructura de gerencia, a nuestro entender, más centralizada y potente formada por el/la Gerente, los Directores de área, vicegerentes y administradores de Centro. Parece que nos encaminamos hacia un modelo gerencialista que plantea muchos interrogantes, desde la perspectiva académica, que será objeto de nuestra reflexión y análisis.

### I. PERSPECTIVA HISTÓRICA

#### I.1 Los primeros cambios en el nuevo contexto

En los últimos años las universidades occidentales y las europeas en particular han experimentado cambios profundos. Los sistemas educativos occidentales se han dividido históricamente entre anglosajones (el americano y el británico, básicamente) y continentales (y en ellos, entre el modelo centralizado Napoleónico y el germánico de Von Humboldt) pero ambos han experimentado procesos de cambio. Especialmente estos procesos de cambio se han producido al variar la relación entre las universidades y el estado (Neave, 2001).

En el caso británico, donde los cambios se empezaron a producir profundamente ya en la década de los 80s, lo que se empezó a percibir era que la crisis de la relación entre la educación superior y las universidades por un lado, y el Estado y el gobierno por otro, como ejemplificación de la crisis del Estado de Bienestar. El aumento del costo de la educación superior producto de la masificación del sistema, pero a su vez producto de una convicción política neo-liberal que concebía la necesidad de achicar a la máxima expresión posible el sector público, se percibió que debía ser reducido (Krotsch, 2001).

A las universidades, como parte del sector público en "crisis", se les empezaron a recortar fondos desde el Estado. A su vez se condicionaba el envío de mayores fondos a que las instituciones pusieran en práctica políticas para que su institución se volviera más "rentable". Para ello el gobierno implementó tres tipos básicos de medidas (Krotsch, 2001; Henkel, 1998):

- Descentralización
- Evaluación y rendición de cuenta de las instituciones
- Introducción de mecanismos de administración provenientes de la empresa privada.

Estas tres tendencias, aunque diferenciadas, tenían una raíz común: introducir los valores del mercado en el ámbito universitario. La descentralización pretendía alejar a las universidades del apoyo financiero del Estado y hacerlas responsables de la búsqueda de una parte cada vez mayor de los recursos a través de su contacto directo con el sector privado. Para hacer ello debía demostrar a este sector lo que estaba realizando, que era mejor que las otras universidades (sus competidoras en el momento de la búsqueda de fondos). Se introdujo entonces como método la *evaluación de rendición de cuentas de las instituciones* que, como señala Henkel (1991) estaba sustentada teóricamente por un concepto unívoco y generalizable de la ciencia, asociado a posiciones positivistas, con un lenguaje económico propio de la teoría y práctica de la gestión de empresas.<sup>5</sup>

Siguiendo este modelo era imprescindible adaptar formas de management o gestión propios de la empresa privada, que se suponían apropiados para afrontar estos retos. Henkel (2000) señala además que productos de estos cambios, el poder dentro de los cargos fuertes dentro de la universidad pasaron del vice-rector asuntos académicos al vice-rector de asuntos económicos, que debía guiar a la institución a ser exitosa en las distintas instancias que imponía el Consejo de Financiamento de la Educación Superior (HEFCE, Higher Education Funding Councils for England).

## 1.2. La necesidad de nuevas respuestas de la universidad

Pero los cambios no se dieron en todos los sistemas de la misma forma, en parte por la especificidad de cada uno de los sistemas universitarios nacionales, pero también porque se dieron respuestas políticas desde el Estado diferentes. Pero en general diferentes autores señalan que los problemas que tuvo que afrontar la universidad occidental desde mediados de los 80s han sido:

Masificación y universalización de la universidad: el porcentaje de la población de entre 18 y 25 años ha pasado desde menos del 10% (universidad de élite) a casi el 30% de la cohorte de edad (universidad de masas). Según algunos autores, en ciertos países este porcentaje pasó más de 50%, con lo que se "universalizó la educación superior", se hizo general para casi todos los jóvenes. Las clases se han abarrotado con alumnos con competencias totalmente diversas a las de los alumnos de hace 20 años.

Responder a necesidades laborales cada vez más cambiantes: la universidad de élite alimentaba al cuerpo administrativo del Estado y a ciertas profesiones liberales. Pero con la masificación no se puede asegurar un empleo a los graduados, y menos en un contexto socioeconómico tan cambiante. La universidad tuvo que hacer un esfuerzo para replantear viejos y proponer nuevos planes de estudios con cada vez más frecuencia.

El auge de la sociedad de la información y el conocimiento: la sociedad ha producido un cambio muy profundo, basado en lo que Castells (2001) llama la sociedad del conocimiento. La universidad como productora y transmisora de este conocimiento ha jugado y juega un papel central (por ejemplo en el desarrollo de Internet), y mucho más la universidad pública. A su vez a tenido que incorporar las nuevas tecnologías digitales al aula y a la investigación.

El cambio de la centralidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje: desde los últimos años la docencia y el docente han dejado de ser el centro del proceso para focalizar cada vez más en el aprendizaje y el alumno. Esto implica no solo un cambio en el aula sino también en la

5. Henkel (1991, 19-20) señala que "The language was that of the economy as used in management theory and practice. The underlying theory of knowledge was the positivism, it assume that social phenomena could be divorced from their context and that objective knowledge about them could be achieved through empirical observation and quantitatively expressed, that facts were distinct from values and means from ends; that's concepts and methods of 'good management' were applicable to the pursuit of any value".

gestión, al necesitar más horas de profesores y espacios para tutorías, aprendizaje autorregulado, ordenadores, etc.

Para esta suma de nuevos desafíos la universidad se tuvo que plantear no solo nuevas ideas sino también nuevas formas de responder y de gestionar estas ideas.

## 2. Cambios en la gestión universitaria

Para poder dar respuesta a un modelo más dinámico, la universidad adoptó, a veces con acierto y otras veces equivocadamente, diversas estrategias. Entre ellas se pueden citar:

*Incorporar nuevos actores al gobierno de las universidades.* Esta estrategia se basa en el paso del modelo de gobierno o administración en educación superior al concepto de gobernance (De Boer, 2002) donde los distintos agentes, alumnos, administración regional, sector productivo, etc., empiezan a compartir obligaciones y derechos en materia de educación superior. Así en algunos casos se incorporó a los claustros mayor representación de estos agentes y se los incorporó a los consejos sociales de las universidades.

*Crear nuevas estructuras aparte de las facultades y departamentos.* Estas nuevas estructuras podrían contar con distintas finalidades. Una sería la creación de centros de investigación avanzados para poder competir a nivel internacional, incluso asociándose con otras universidades. Otra estrategia en esta línea es la creación de instituciones especiales, básicamente fundaciones, para poder estrechar relaciones con el sector productivo y poder administrar ese dinero de una forma más flexible que las tradicionales.

También en esta última tendencia, pero orientado más a las funciones internas de docencia en investigación en la universidad, se empezaron de desarrollar *unidades y equipos especiales para promover la mejora docente y potenciar la investigación.*

En este contexto, la U. B. ha introducido profundos cambios en la estructura institucional y académica y en el modelo de gestión.

## 3. CAMBIOS POLÍTICOS ACADÉMICOS Y DE GESTIÓN EN LA UB

El claustro de la U. B. aprobó recientemente los nuevos Estatutos (en el marco de la LOU y de la Ley catalana de universidades) que definen los ejes básicos de la estructura académica y de gobierno de la U. B. En esta línea posteriormente, se elaboró un nuevo modelo de gestión para dar respuesta a esta estructura.

El principal cambio en la estructura académica, con profundas repercusiones en la gestión, consiste en la desaparición de las cinco divisiones<sup>6</sup> que venían funcionando desde los Estatutos de 1985.

Cada división tenía una gran autonomía de acción y sus principales virtudes eran:

- El Presidente de la división era elegido democráticamente por los profesores de las diferentes facultades. Representaba a la división y por tanto a las facultades legalmente en la Junta de Gobierno de la U. B. Y políticamente se reunía con periodicidad con el Rector y su equipo de gobierno (incluido el gerente) para discutir conjuntamente las líneas maestras de actuación de la U. B. y particularmente en lo referente a cada división.

6. Las divisiones a que se hacen referencia son: D-I: Humanidades; D-II: Jurídicas y Empresariales; D-III: Ciencias; D-IV: Ciencias de la Salud, que incluye Psicología y D-V: Ciencias de la educación.

- En cada división existía una vicegerencia, dependiente orgánicamente de la gerencia, pero políticamente de los planteamientos de la presidencia de la división. Se incluía una estructura administrativa suficiente para atender las necesidades de cada división.
- Buena parte del presupuesto de la U. B. se repartía entre las divisiones proporcionalmente a su dimensión docente e investigadora. La autonomía de ejecución del presupuesto quedaba bajo la responsabilidad del Consejo de División donde participaban los responsables de las facultades y los departamentos.
- Las comisiones de la División permitían reunir a los responsables institucionales. Por ejemplo: la de profesorado, investigación, académica, nuevas tecnologías, económica, etc. El buen funcionamiento de estas comisiones era vital en las divisiones cuyas facultades están en el mismo campus (La U. B. tiene cinco campus dado su tamaño).

En resumen y para no extendernos demasiado en lo que ya es el pasado (hay que decir que hubo una fuerte resistencia en el Claustro a la desaparición de las Divisiones, especialmente en Ciencias y Ciencias de la Educación) las divisiones en estos cerca de 20 años, época de gran crecimiento de la U. B., funcionaron bien o muy bien como estructuras de gobierno y gestión descentralizada. Particularmente la división de Ciencias de la Educación (agrupaba las Facultades de Pedagogía, Formación del Profesorado, Biblioteconomía y Documentación y el ICE) se benefició del mayor poder político, académico, económico y de representatividad institucional en la Junta de Gobierno de la UB y en el equipo rectoral; De hecho formaban parte de este equipo rectoral aunque elegidos democráticamente.

Y desde el traslado al campus del Valle Hebrón, con muy buenas instalaciones y servicios, por el echo de convivir todos en un mismo campus, compartiendo aulas, recursos tecnológicos y lo que es más importante una misma línea de actuación. Y fue una solución innovadora y a la catalana al problema de la unificación de Pedagogía y Magisterio que en el resto de Universidades se convirtieron en la Facultad de Educación. Con el añadido que el ICE se nutría de profesorado de los diferentes departamentos de la división.

Nos atrevemos a decir que el peso político, académico y económico de Ciencias de la Educación en la U. B. llegó a un nivel que será difícil de mantener con la nueva estructura organizativa.

Pero con los nuevos enfoques a los que nos referíamos al principio, ya apuntados en el Informe Bricall (2000) y que muestran una tendencia internacional, se camina hacia nuevas fórmulas organizativas de tipo gerencialista, más profesionalizadas, más pendientes de la eficacia de la gestión, pero a la vez más condicionadas por la contención y los recortes en el presupuesto público destinado a la Universidad. Y necesitadas de la inversión privada (bancos, cajas y empresas privadas) y del desarrollo de la extensión universitaria.

En este contexto se elabora el nuevo modelo de gestión de la U. B. que apenas lleva un año funcionando y que solo el tiempo dirá si ha sido un cambio acertado. Las disfunciones y confusiones iniciales pueden atribuirse a la dificultad de acomodarse a tantos cambios producidos.

### **3.1. Objetivos básicos del nuevo modelo**

- Dirigir y acercar la gestión y los recursos al usuario o cliente: estudiantes, personal académico, mundo empresarial, etcétera.
- Favorecer al máximo la asunción de responsabilidades a partir de la confianza en la propia estructura y la dotación de medios suficientes.
- Agilizar la gestión y reducir la burocracia.
- Estandarizar progresivamente los procesos y servicios especialmente los de las unidades transversales.

- Incrementar la eficacia y la eficiencia de la gestión que ha de estar al servicio de los objetivos fundamentales de la Universidad: docencia, estudio e investigación.

### **3.2. Características del modelo**

- Se trata de una estructura, sin niveles intermedios de decisión, con un máximo de dos instancias.
- La estructura de gestión se basa en los CENTROS, con una organización interna especializada y en las UNIDADES TRANSVERSALES.
- Se potencia las auditorías de proceso con el objetivo de alcanzar una mejora constante de la gestión.
- Se descentraliza una parte de los procesos desde los servicios centrales a las facultades, escuelas universitarias e institutos.
- Se reorganizan y agrupan diversas unidades de gestión para mejorar la eficacia y evitar unidades dispersas y poco eficientes.
- Se elaborará un sistema de distribución de recursos humanos y económicos que basado en indicadores objetivos, permitirá dar un servicio más eficiente que el actual.

En síntesis, la estructura se basa en los Centros a los que se adscriben los departamentos y en unidades transversales.

### **3.3. Centros**

Se configuran como el núcleo básico de la gestión dirigida a estudiantes y personal académico, sin olvidar la conexión con la sociedad.

Las unidades administrativas del centro son: atención al estudiante, al investigador y Administración del centro.

Se crea la figura del Administrador de centro, máximo responsable de la gestión y persona delegada de la gerencia.

### **3.4. Unidades transversales**

Con el doble objetivo de mejorar los recursos y dar mejor servicio a los Centros, simplificando y agilizando la gestión, se crean ocho grandes áreas, cada una de las cuales está formada por diversas unidades (Anexo I).

Cada una de las unidades transversales tienen como procesos fundamentales: el asesoramiento a los centros, la elaboración de normativas y criterios de actuación, la implantación de procesos de autoservicio y la explotación de los datos para uso propio del área de trabajo.

### **3.5. Estructura de gerencia**

De acuerdo con el nuevo modelo esta formado por los siguientes niveles:

- Gerente
- Directores de Área
- Vicegerentes(ámbitos especializados)
- Administradores de centro

#### **4. REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE EL MODELO**

Es nuestro objetivo indagar sobre la aplicación del modelo, es pronto para evaluar el funcionamiento del nuevo sistema organizativo. Nuestras reflexiones son apriorísticas y se basan en la experiencia anterior y en la estructura teórica del modelo.

##### **4.1. En relación con toda la U. B.**

###### **A) Puntos fuertes del modelo:**

1. Aumenta el peso específico de los decanos y directores de escuelas universitarias.
2. El ICE estatutariamente es responsable de toda la formación del profesorado universitario.
3. El Administrador de centro está más cercano a los problemas reales de tipo administrativo y logístico de cada facultad.
4. Mejora el apoyo logístico a los grupos de investigación y a los grupos de innovación docente.
5. Todos los decanos forman parte de la Junta de Gobierno.
6. Se crea la unidad de evaluación de la docencia. Siendo un punto positivo tiene a nuestro entender, el inconveniente de que actúa con independencia o al margen de los programas de formación.
7. La creación de un Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación.

###### **B) Puntos débiles del modelo:**

1. El propio lenguaje tan poco...académico.
2. La desaparición de las divisiones.
3. Los departamentos universitarios pierden peso específico al considerar el decanato como principal y casi único interlocutor del rectorado.
4. La gerencia adquiere un papel (poder) predominante en un organigrama complejo con 4 niveles de decisión, en contradicción con el punto dos de las características de modelo.
5. Las vicegerencias tenían pleno sentido en el modelo anterior y quedan desvirtuadas y confusas en el actual.
6. La figura del administrador de centro parece depender mucho más de la gerencia que del respectivo decano.
7. La impresión de que se centralizan más las grandes decisiones y se pierde autonomía de actuación y habrá que ver hasta que punto afecta a los medios disponibles (profesorado, recursos y en definitiva medios económicos).

##### **4.2. En relación con Ciencias de la educación**

Creemos que ha sido perjudicial la desaparición de la División de Ciencias de la educación. Se había consolidado una cultura de integración y de colaboración entre Pedagogía y Magisterio y el ICE. Para lograrlo tuvieron que pasar muchos años. El traslado en 1995 al campus del Valle Hebrón, permitió superar muchas dificultades anteriores. Convivimos en un mismo campus; en el Consejo de División participaban todos los centros y departamentos; la comisión académica reunía a todos los jefes de estudio y representantes de cada titulación; la comisión de investi-

gación era única para la convocatoria de proyectos y ayudas de investigación; los recursos tecnológicos y las aulas se gestionaban conjuntamente desde la Vicegerencia y la supervisión de la presidencia de la división. Y los departamentos ínter facultativos (THE, DOE, MIDE) al depender de la división tenían una unidad de acción en la previsión de plantillas docentes que se resolvía en la comisión del profesorado.

Y sobre todo el presidente de división, con categoría de vicerrector, tenía una representatividad política e institucional muy respetada por el Rector de la UB y en general por toda la institución. La descentralización y autonomía de ejecución académica y económica habían llegado a unas cotas elevadas sin perder el sentido institucional y de gobierno para aceptar que los intereses generales de la UB siempre debían estar por encima de los intereses particulares.

Desde el punto de vista político, académico y presupuestario la Div. C. de la Educación tenía una representatividad y un poder que difícilmente mantendrá el nuevo modelo. El presidente de la división era uno de los cinco interlocutores del Rector en la toma de decisiones importantes sobre todo si les afectaba. Ahora cada uno de los decanos de Pedagogía y Formación del Profesorado serán uno de los veinte interlocutores del Rector. Y nuestras facultades no son precisamente ni las más grandes, ni las de más prestigio. En cuanto al ICE adquiere otra categoría, independiente de las dos facultades al asumir una responsabilidad (formación del profesorado universitario) de gran importancia en los próximos años.

La separación de Pedagogía y Magisterio puede echar por tierra buena parte del esfuerzo de integración de dos culturas académicas con características diferenciales. En este momento cada Facultad tiene su línea de actuación propia, con comisiones diferentes y planteamientos no siempre coincidentes. Por ejemplo, los consejos de estudio de las titulaciones de Magisterio y los de Pedagogía no tienen ninguna relación institucional. Y existen dos comisiones de profesorado con líneas de actuación propia, lo cual no beneficia la reivindicación de mejoras en las plantillas de los departamentos. Con la contradicción añadida de que los Depr. de Pedagogía (THE, DOE, MIDE) incluyen profesores de las dos facultades. La fractura y las diferencias que se abran entre los dos centros pueden ser irreparables.

En estos momentos hablar de la integración en una sola Facultad es impensable –según los estatutos de la U. B.– (lo tendrían que decidir las mayorías absolutas de las dos Juntas de Facultad). Con el peligro de que la brecha o separación aumente en los próximos años.

Quizás la perspectiva de las nuevas titulaciones, en el marco europeo, nos obligará a replantear la situación y las nuevas generaciones de profesorado convengan en que con el nuevo modelo organizativo lo mejor es constituir una sola Facultad de Educación que por su volumen y representatividad tenga el peso específico al que ya se había llegado en la U. B.

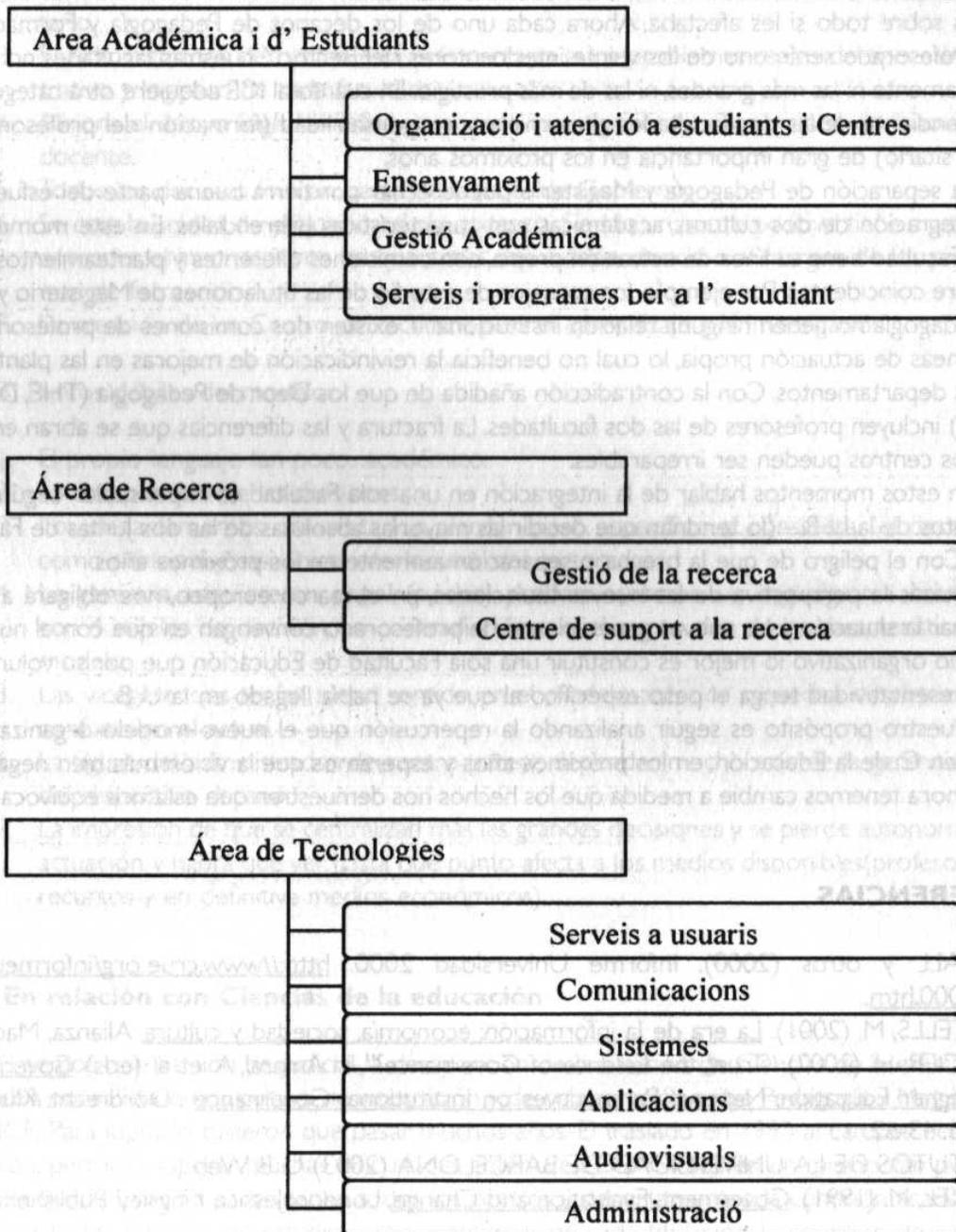
Nuestro propósito es seguir analizando la repercusión que el nuevo modelo organizativo tiene en C. de la Educación, en los próximos años y esperamos que la visión más bien negativa que ahora tenemos cambie a medida que los hechos nos demuestren que estamos equivocados.

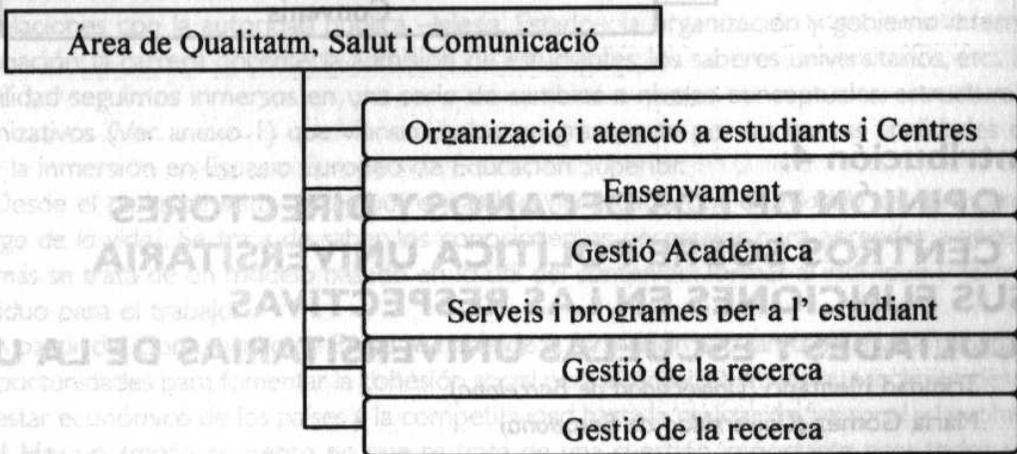
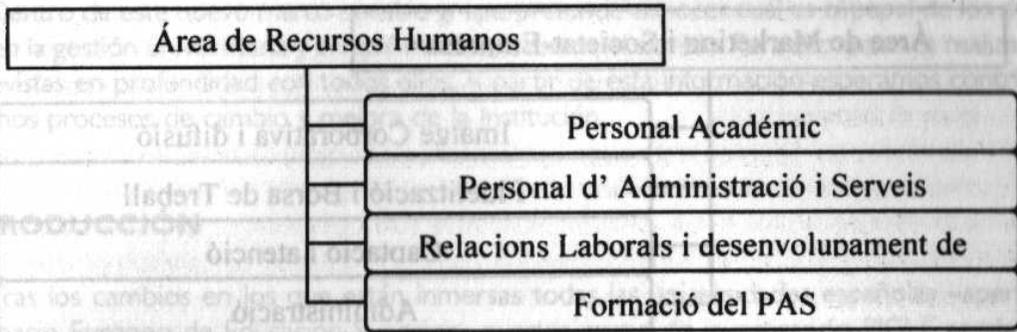
## REFERENCIAS

- BRICALL y otros (2000). Informe Universidad 2000. <http://www.crue.org/informeuniv2000.htm>.
- CASTELLS, M. (2001). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Alianza, Madrid.
- DE BOER, H. (2002). "Trust, the Essence of Governance?", in Amaral, A. et al (eds) *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Dordrecht: Kluwer, pp. 43-62.
- ESTATUTOS DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA (2003) U. B. Web.
- HENKEL, M. (1991). *Government, Evaluation and Change*. London, Jessica Kingsley Publishers.

- HENKEL, M. (1998). "Evaluation in Higher Education: Conceptual and Epistemological foundations" *European Journal of Education* 33(3): 285–297.
- HENKEL, M. (2000). *Academic identities and policy change in Higher Education*. London, Jessica Kingsley Publishers.
- KROTSCH, P. (2001). *Educación superior y reformas comparadas*. Quilmes, Argentina, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.
- MODELO DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA (2003) U. B. Web.
- NEAVE, G. (2001). *Educación Superior: historia y política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Barcelona, Gedisa.

**Anexo I**





### Àrea de Marketing i Societat-Empresa

Imatge Corporativa i difusió

Fidelització i Borsa de Treball

Captació i atenció

Administració

### Àrea de Serveis a la Comunitat

Centre de recursos per a l'aprenentatge i la investigació

Unitat lingüística

Unitat de gestió de l'ICE

Esports

Col.legis Maiors

Menjador

Convenis

## **Contribución 4: LA OPINIÓN DE LOS DECANOS Y DIRECTORES DE CENTROS SOBRE POLÍTICA UNIVERSITARIA Y SUS FUNCIONES EN LAS RESPECTIVAS FACULTADES Y ESCUELAS UNIVERSITARIAS DE LA UB**

Trinidad Mentado (*Universidad de Barcelona*)

María Gómez (*Universidad de Barcelona*)

### **RESUMEN**

Es una realidad indiscutible que las universidades españolas están inmersas en procesos de cambios, en organización y gobierno, marcados por políticas externas. Las estructuras organizativas y de gestión no están al margen.

En este sentido la institución universitaria y concretamente la Universidad de Barcelona debe reflexionar sobre los ritmos y modelos propuestos. Otro hecho indiscutible es la importancia que tienen los responsables del gobierno y la gestión como agentes que deben garantizar la mejora que los nuevos modelos presuponen.