

# **III**

## **Avaluació de la universitat**

**Plans estratègics i  
qualitat  
universitària: El  
paper de les  
administracions  
autonòmiques**

Martí X. March Cerdà  
*Universitat de les Illes  
Balears*

*Educació i Cultura*  
(2001), 14:  
117-132

# Plans estratègics i qualitat universitària: El paper de les administracions autonòmiques

Martí X. March Cerdà\*

## Els reptes de les universitats i el futur

Diu l'informe *Universidad 2 mil* (2000: 3), coordinat pel professor J. M. Bricall, el següent: «*El considerable desarrollo que han tenido las universidades españolas durante estos últimos años —concretamente desde la entrada en vigor de la Ley de Reforma Universitaria— ha coincidido precisamente con la aparición de ciertos síntomas inequívocos de superación de algunos de los postulados sobre los que se había fundamentado la Universidad en Europa —y en todo el mundo— durante los dos últimos siglos.*»

Efectivament, resulta evident que la universitat als països del nostre entorn i lògicament a Espanya està en el centre d'una preocupació social, política, científica, professional i econòmica creixent. I com a conseqüència d'aquest fet es plantegen diagnòstics sobre l'estat de l'ensenyament superior i propostes de reformes que inclouen noves formes de finançament, noves formes d'organització, nous objectius de recerca, una major imbricació de la universitat en el món econòmic, una millora en els mètodes docents, uns nous enfocaments en la formació de titulats i de la formació permanent dels mateixos titulats, etc. I tot això amb la finalitat d'afrontar els reptes de la societat del segle XXI, caracteritzada per una forta globalització i competitivitat, pel desenvolupament tecnològic i científic, per la fluïdesa de la informació i l'extensió del coneixement, per la construcció progressiva d'un espai universitari europeu, per l'existència de nous models universitaris, etc. Les idees que en relació amb el futur de l'educació ha realitzat J. Delors et al. (1995/1996) poden contribuir a conèixer els reptes que la societat del segle XXI planteja a l'educació i les reformes que cal dur a terme i que, lògicament, afecten les universitats.

Així, i dins aquest mateix context, el professor Miguel A. Quintanilla (1996), partint de les transformacions que s'han operat en el sistema universitari espanyol durant els últims quinze anys, afirma que s'ha consolidat el canvi d'una universitat tradicional a una universitat de masses, en tant que una universitat oberta a un ampli sector de població. Però

---

\* Catedràtic d'Universitat de Sociologia de l'Educació i de Pedagogia Social a la UIB, i professor d'Avaluació de programes, centres i professors. Actualment és director general d'Universitat de la Conselleria d'Educació i Cultura del Govern de les Illes Balears.

que ara cal fer una passa més, possibilitant unes universitats amb una estructura organitzativa més àgil i flexible, que els permeti adaptar-se a les noves demandes socials sense renunciar a l'autonomia acadèmica i a l'obligació de retre comptes a la societat. En aquest mateix sentit els professors Francisco Michavila i Benjamín Calvo (1998) també plantegen que cal revisar l'autonomia universitària, mantenint tota la seva independència, però demanant, al mateix temps, que doni compte dels seus resultats, cercant l'equilibri entre la competitivitat i la cooperació. Efectivament, en una societat oberta com la nostra, la universitat necessita profunditzar en la seva autonomia, i la societat ha de demanar-ne comptes. Drets i responsabilitats són dos elements claus d'aquest aprofundiment en l'autonomia universitària. Es tracta, en definitiva, d'aconseguir, partint de la idea del sociòleg nord-americà Daniel Bell, que la universitat sigui a les societats actuals una institució social clau, tant per al desenvolupament econòmic i professional, com per desenvolupar polítiques de cohesió social, de difusió del coneixement i de la cultura. Es tracta, en qualsevol cas, de reflexionar i de fer propostes de canvi sobre la missió, o les noves missions, de la universitat.

En aquest context de reformes i de canvis, la qüestió de la qualitat, de les polítiques d'avaluació, dels plans estratègics, de conèixer els resultats de la docència i de la recerca, de pensar i de repensar els objectius de la universitat, de definir els recursos necessaris per poder assolir els objectius plantejats, etc., resulten fonamentals per poder afrontar amb serietat els reptes de futur de les universitats.

Al present article ens plantejam reflexionar, tenint en compte la realitat de la política universitària espanyola, que es caracteritza pel seu alt nivell de descentralització, sobre el paper de les administracions autonòmiques en relació amb dues qüestions fonamentals: per una part en la definició dels plans estratègics de les universitats i, per altra part, en la programació de les polítiques d'avaluació universitària en els diferents nivells d'aquesta.

## **Els plans estratègics de les universitats i els governs**

No hi ha cap dubte que, a partir fonamentalment de la meitat de la dècada dels anys noranta, comença a Espanya, d'una forma tímida, però significativa, un procés de reflexió sobre la política universitària que va més enllà del que ha estat el creixement quantitatiu de les universitats: és el moment en què es comença a parlar dels plans d'avaluació i a implantar-los per part del Ministeri, del Consell d'Universitats, de les universitats mateixes i d'algunes Comunitats Autònomes. Comencen a aparèixer reflexions interessants sobre la universitat en relació amb les seves transformacions, es comença a parlar de la construcció d'una arquitectura institucional universitària europea, es creen en algunes comunitats autònomes Agències o Institucions que s'encarreguen de la qüestió de l'avaluació, es comença a parlar dels contractes-programes amb les universitats i a aplicar-los, es parla de competència entre les universitats, es parla del Districte Obert i es comença a aplicar, les noves tecnologies comencen a tenir una important presència en el camp de l'ensenyament universitari, es comencen a fer plans estratègics sobre la universitat, hi ha un descens de l'entrada d'estudiants a les universitats, les universitats comencen a plantejar-se la recerca de nous usuaris, la formació permanent es planteja com a finalitat estratègica, les polítiques d'extensió cultural i els programes universitaris per a majors comencen a aparèixer amb molta força, etc.

En aquest context plantejat, s'inicia a Espanya, després d'una etapa de creixement desordenat, però intens, de les universitats, un nou període en què cal dur a terme

transformacions, canvis, reconversions universitàries d'una important transcendència política, acadèmica, organitzativa, científica, etc. Tot i amb això, i malgrat el que hem plantejat anteriorment, hem de senyalar que no és habitual trobar a les universitats espanyoles la formulació de plans estratègics per a un període plurianual de les seves actuacions i dels seus objectius. En aquesta perspectiva cal assenyalar que les universitats espanyoles no aborden explícitament la planificació a mitjan i a llarg termini, ni assumeixen la necessitat del canvi. Per tant no hi ha, de moment i de forma generalitzada —malgrat els símptomes que es comencen a constatar—, a les universitats espanyoles *una visió de futur compartit*. Tampoc els Consells Socials no han dut una gran activitat en la planificació i direcció estratègica de les universitats, malgrat que aquesta hagués de ser una de les seves activitats principals, però segurament la seva manca d'encaixament dins l'estructura universitària, la manca de recursos humans, la poca professionalització, la seva composició dispersa i diversa, etc., han dificultat, d'una forma seriosa, la seva implicació en l'elaboració de plans estratègics de les universitats. Així doncs, el disseny dels Consells Socials i les dèbils polítiques de suport als mateixos consells han contribuït al fet que aquests tinguin un insuficient paper en el govern de les universitats. Però tampoc les administracions responsables no han assumit, d'una forma clara i precisa, el paper d'incentivar la planificació estratègica de les universitats.

El professor Vicente Ortega (1998) —actual secretari general del Consell d'Universitats—, afirma, també, que la contrapartida de l'alt grau d'autonomia que tenen les universitats és el correcte exercici de la seva responsabilitat social, perquè les universitats públiques puguin retre a la societat el que aquesta té dret a exigir-los: qualitat docent i investigadora i utilització eficaç i eficient dels recursos públics que s'han posat a la seva disposició. En aquest mateix context el professor F. Michavila (1998, 131-132) afirma que el coneixement dels resultats i dels productes de la universitat és fonamental per a les comunitats autònomes, ja que té conseqüències específiques:

«Deben ser, fundamentalmente, de dos tipos: por un lado, tenemos la actuación de las Administraciones Públicas, que han de utilizar los resultados de la evaluación y abordar los puntos más débiles del sistema universitario; por otro lado, se debe estudiar la viabilidad de la creación de incentivos para la mejora de la calidad. Se trataría de establecer contratos-programa entre las Administraciones y las Universidades, realizar convocatorias competitivas en temas tales como tercer ciclo, innovación educativa, diseño de nuevos currículos [...]

»Otras consecuencias que también podemos clasificar como externas son las que inciden en mejoras de la calidad del propio proceso evaluador. Especialmente importante es la revisión del papel y de la participación en el mismo de las administraciones educativas, en particular de las Comunidades Autónomas, cuyo protagonismo debe ser decisivo en el desarrollo de los planes de evaluación de la calidad.»

Es tracta, doncs, que les Comunitats Autònomes, en el marc d'un acord harmònic amb les universitats, puguin conèixer l'estat real de les universitats de la seva competència, amb la finalitat de tenir criteris clars i objectius que permetin orientar, de forma convenient, com i en què s'han d'invertir els recursos existents, en un moment en què resulta bàsic jerarquitzar les inversions universitàries a realitzar.

En aquest context, cal situar, en la meua opinió, la necessitat i l'aparició de plans estratègics de diverses universitats; uns plans estratègics que no tan sols impliquen un profund coneixement de la universitat en si mateixa— a través d'autoavaluacions, d'avaluacions internes i d'avaluacions externes, a través, doncs, de la implantació d'una cultura de l'avaluació i de la qualitat—, sinó també de propostes de futur, definint i delimitant cap on es vol anar i a través de quins mitjans i recursos, intentant, en definitiva, la implantació a les universitats d'uns estàndards de qualitat i d'excel·lència. Tanmateix cal assenyalar una escassa i pobra discussió de prioritats i de les metes a aconseguir per les universitats. En qualsevol cas, el que resulta evident és, al marge del nom que vulguem utilitzar, la necessitat de dur a terme la realització i l'aplicació de plans estratègics de les universitats per tal de donar resposta als reptes del present i del futur. Ara bé, i en relació amb els plans estratègics sobre les universitats, cal que ens demanem una sèrie de preguntes:

- a) Quina informació cal tenir en compte?
- b) Qui els ha de fer?
- c) Qui ha de definir els objectius?
- d) Quins recursos es necessiten?
- e) Qui ha de posar els recursos?
- f) Com s'han de posar els recursos?
- g) Quin és el paper de la universitat?
- h) Quin és el paper de la societat?
- i) Quin és el paper del govern?
- j) Quin model d'universitat cal impulsar?
- k) Quines titulacions s'han d'implantar?
- l) Quines línies de recerca s'han de potenciar?
- m) Quina política d'extensió cultural s'ha de posar en marxa i com s'ha de col·laborar amb les institucions públiques i privades competents en temes culturals?
- n) Quina política de formació permanent s'ha d'impulsar?
- o) Quin tipus d'organització es necessita per posar en marxa tots aquests objectius plantejats?
- p) Quina política de recursos humans cal dur a terme?
- q) Quina política de cooperació universitària cal impulsar?
- r) Quines accions cal dur a terme per a la captació d'estudiants, tenint en compte la competència creixent que existeix a nivell universitari i de forma creixent?
- s) Com fidelitzar els estudiants d'una forma clara i precisa?
- t) Quina metodologia didàctica cal aplicar per dur a terme les polítiques de formació permanent?
- u) Com implicar les empreses en el disseny de la política universitària?
- v) Quina ha de ser l'actitud dels universitaris en relació amb els canvis que les universitats han de dur a terme?, etc.

La resposta a aquestes preguntes, i a d'altres de caire més concret i més específic, resulta un exercici fonamental en l'actual moment de redefinició de les missions i de les funcions de les universitats, de la necessitat de reformar les seves estructures organitzatives, de replantejament de la política de recursos humans, de construcció de nous models de finançament universitari, etc. En aquest sentit, les reflexions sobre les metes i els projectes de l'educació superior editades per Burgen, A. (1999) poden contribuir a l'hora de plantejar els objectius estratègics de les universitats.

En tot cas, el que resulta evident és que l'elaboració dels plans estratègics de les universitats s'ha de plantejar, al meu entendre, en tres nivells diferenciats, però perfectament correlacionats:

1. Cal consensuar, a través del diàleg institucional, els objectius de docència, de recerca i d'extensió cultural que les universitats han d'assolir, durant un temps determinat i amb una transferència de recursos adients. Aquest consens s'ha de realitzar entre les universitats, els consells socials i els governs autonòmics. En aquest sentit, resulta evident que els governs han de plantejar a les universitats què en volen i finançar-les adequadament. Es tracta de partir de la idea que les universitats han d'estar al servei de la societat i rompre la idea de determinats col·lectius que la universitat és només dels universitaris. Això vol dir que els governs han d'impulsar, mitjançant el diàleg, la reforma de les universitats, abans que aquestes restin com a institucions marginals i amb poca funcionalitat social. Tal com ha manifestat, de forma reiterada, el professor Josep M. Bricall, cal que s'impulsi la reforma de les universitats abans que ho faci el mercat.

2. L'aprofundiment en l'autonomia universitària com a forma clau per poder gestionar, amb el màxim de flexibilitat, els recursos transferits per poder assolir els objectius pactats. Aquesta ens sembla una qüestió clau. L'autonomia universitària no tan sols és un dret constitucional i un valor acadèmic, sinó que resulta fonamental en la perspectiva de construir un sistema universitari flexible, adaptable a la realitat i divers. Tot i que aquesta no és una qüestió a la qual em referesc en aquest article, resulta interessant i necessari plantejar una reforma dels sistemes d'organització i de gestió de les universitats, a fi que, respectant la participació i la democràcia interna, es potenciï l'eficàcia i l'eficiència a través de sistemes flexibles i adaptables. L'obra editada per Sáenz de Miera, A. (1999) dóna molts d'elements de reflexió per possibilitar aquesta reforma institucional i organitzativa de les universitats.

3. La rendició de comptes de les universitats dels objectius assolits, a través de la implantació de sistemes d'avaluació universitària. Aquesta rendició de comptes resulta fonamental a l'hora de replantejar els objectius que les universitats han d'assolir en totes les dimensions.

D'acord amb l'actual estructura política universitària espanyola, caracteritzada pel seu important grau de descentralització, els governs autonòmics hauran d'estimular especialment els processos de planificació com a estratègia fonamental per promoure canvis i millores dins les universitats. Així caldrà tenir en compte les tasques següents:

1) Potenciar els processos de planificació estratègica que defineixin la missió i els objectius de les institucions universitàries a llarg termini.

2) Vetllar perquè els processos d'avaluació tinguin conseqüències que siguin tangibles pels diversos sectors implicats i pels objectius plantejats.

3) Difondre els resultats dels processos d'avaluació entre tots els sectors socials implicats amb la finalitat que siguin coneguts per tothom.

4) Promoure l'intercanvi d'experiències i procediments relatius a pràctiques positives entre les diverses institucions que duguin a terme programes orientats a millorar la qualitat.

5) Establir sistemes de finançament, mitjançant l'oportú contracte/programes que tinguin en compte els resultats i les millores que es derivin dels processos d'avaluació, estimulant la competitivitat entre les institucions.

Per tant, el que resulta evident és la relació existent entre els objectius proposats i els resultats assolits, a través de la gestió autònoma de la pròpia universitat. Es tracta, en definitiva, de dur a terme una política universitària compartida entre la universitat, la societat i el govern corresponent, amb l'objectiu de poder assolir una universitat de qualitat, eficaç, eficient, útil, rigorosa i que ret comptes dels resultats assolits a través de la seva pròpia acció autònoma.

## **Els condicionants que cal tenir en compte en l'elaboració dels plans estratègics de les universitats**

Així doncs, i partint de la necessitat d'elaborar plans estratègics per a les universitats, cal tenir en compte, des del meu punt de vista, els punts següents i els condicionants següents a l'hora d'elaborar aquests documents:

1. L'elaboració de plans estratègics ha de ser un objectiu —tal com s'ha plantejat anteriorment— que, partint de les mateixes universitats, ha de ser compartit per les diverses forces socials, econòmiques, culturals i polítiques de la societat, les administracions públiques en els seus diferents nivells i, fins i tot, amb el Parlament. Es tracta d'aconseguir la màxima legitimitat, la complicitat i el consens a l'hora d'impulsar una autèntica política universitària de debò. En qualsevol cas, l'objectiu final del pla estratègic de la universitat és el de poder-se adequar als reptes que el segle XXI planteja: el segle de la revolució científicotècnica, de la introducció i consolidació de les noves tecnologies, de la societat del coneixement, de la internacionalització progressiva de la universitat, de la institucionalització de la competència universitària, de les noves demandes de formació, de les demandes de la nova economia, de la democratització del coneixement, etc.

2. L'aplicació d'aquest pla estratègic, una vegada elaborat i aprovat, correspon a la universitat, d'acord amb l'autonomia universitària que marca la Constitució i la mateixa LRU i altres disposicions legals, o el que marcarà la nova Llei d'Universitats. Aquest és, des del meu punt de vista, un element clau, ja que només des d'aquest enfocament es pot dur a terme una autèntica responsabilització dels resultats assolits. Però, a més, també cal optar per aquesta via per una qüestió d'eficiència. Efectivament la descentralització, amb elements de supervisió i de control, juntament amb la flexibilitat, són factors claus, en el món actual, per poder assolir resultats eficaços. Des d'aquest plantejament, resulta imprescindible possibilitar, dins un marc general, l'autoorganització de les universitats, d'acord amb la seva grandària, amb la seva especialització, amb els seus objectius, amb la seva estructura. El futur passa per la diversitat, per l'adaptació a les necessitats i a les demandes de la societat, per la ruptura de l'homogeneïtzació, per l'existència d'estructures flexibles i adaptades a les noves realitats.

3. Efectivament, si la universitat espanyola fou capaç a la dècada dels vuitanta i a principis dels noranta de dur a terme una profunda renovació i reforma, ara té un altre repte que necessita una sèrie de condicions bàsiques:

3.1. El coneixement de les característiques del context on s'ubica la societat i que condicionen la vida universitària. Es tracta de conèixer, a títol d'exemple, els aspectes següents:

- a) Les dinàmiques demogràfiques de la societat.
- b) El model econòmic de present i les perspectives de futur.



- c) Les necessitats i les demandes de formació.
- d) L'estructura social.
- e) La percepció de la societat sobre la universitat.
- f) Les demandes de la societat a la universitat.
- g) L'estructura educativa de la societat.
- h) El nivell d'innovació i de la transferència de coneixement que necessiten les empreses i que, també, generen.
- i) El nivell de generalització de les noves tecnologies en el si de la societat.
- j) Les necessitats i les demandes de professionals.
- k) L'evolució del sistema educatiu no universitari, etc.

Tot amb tot, el que des del meu punt de vista, la radiografia sobre la societat de les Illes Balears ha de tenir en compte els elements d'anàlisi següents:

a) Una societat que, tot i els canvis progressius que s'hi donen, no té l'educació, la formació, la recerca i la innovació com els seus objectius prioritaris.

b) L'existència, històricament parlant, d'una taxa d'analfabetisme important i significatiu, tot i els canvis que podem assenyalar a partir del procés de generalització de l'educació.

c) L'existència d'una taxa d'estudiants universitaris prou baixa si la comparem amb la taxa estatal i d'altres comunitats autònomes.

d) Una universitat que ha tingut un procés de consolidació lent i amb contradiccions, tenint en compte les característiques de la nostra societat.

e) L'absència d'una visió clara del que ha de ser la UIB per part de la societat.

f) En aquest context, la pregunta que ens podem formular és veure si la societat de les illes Balears, si l'economia il·lenca, tal com està estructurada, necessita una important inversió en capital humà. El fet que, a la baixa taxa d'estudiants universitaris, se li puguin afegir els pocs alumnes de Formació Professional o la baixa qualificació professional, l'important nombre de contractes de caire temporal i de baixa qualificació, l'important nombre de treballadors immigrants amb poca qualificació professional, etc., és una prova que l'opció per la qualitat de la nostra economia i del nostre model turístic necessita un impuls important. Un impuls a partir del qual podem dur a terme un procés de qualificació professional significatiu tant a nivell quantitatiu com a nivell qualitatiu.

g) Un dels problemes que implicarà una important reconversió dins la universitat espanyola és la baixada demogràfica, que té com a conseqüència una lenta, però progressiva, disminució del nombre d'estudiants universitaris, almenys dels tradicionals. A les illes Balears —tot i la important allau immigratòria que incrementa, de moment, l'ensenyament obligatori de forma significativa—, començam a tenir elements per tenir una certa preocupació sobre el que passarà en relació amb l'entrada a la universitat. Per tant, al marge que aquesta qüestió s'hagi de veure amb una perspectiva de temps, caldrà que la UIB comenci a fer un treball més important dins els instituts, cercant una major relació amb els centres de Batxillerat i de FP, tenint relacions amb el professor i començant una *fidelització* dels estudiants per la UIB.

h) Aquesta fidelització s'ha de començar ja, i la UIB ha de fer notar que —tenint en compte una idea de cada vegada més estesa d'universitat oberta i de la mobilitat—, també, estudiant a la nostra universitat, és possible la mobilitat: potenciar el programa Sòcrates, el programa Sèneca, etc.

i) Un altre element que al meu entendre condiciona, d'una forma important i significativa, l'elaboració del pla estratègic de la UIB és el poc desenvolupament que des

de les empreses de la CAIB es fa de programes de R+D+i. Efectivament, al marge de les discussions teòriques i metodològiques que es fan sobre com midar la innovació, el *know how* que fan les empreses turístiques de les Balears, resulta evident que ens trobam amb poca inversió empresarial en temes de recerca, desenvolupament i innovació. I aquesta és una variable que condiciona d'una forma clau el tipus de pla estratègic que es pot fer, tenint en compte la importància de la creació de coneixement —bàsic i aplicat— en la funció de les universitats.

j) Podríem parlar d'altres condicionants, tals com poden ser l'estructura social illenca, les expectatives culturals i educatives de les diverses classes socials, la percepció social que hi ha de la universitat i de la UIB, el tipus de mercat de treball, la poca tradició universitària de les illes Balears, la manca d'una classe dirigent —política i econòmica— que hagi optat pel coneixement i per la universitat, etc.

Per tant, el context de les illes Balears no resulta gaire favorable, d'entrada, en la perspectiva de tenir una universitat més forta i més arrelada. La dicotomia entre creixement econòmic i creixement educatiu i formatiu és evident. I no es tracta tan sols d'un element negatiu des de la perspectiva del desenvolupament econòmic, sinó també des de la perspectiva de la cohesió social.

3.2. El diagnòstic profund sobre el sistema universitari. Es tracta d'una qüestió metodològica fonamental, ja que només des del propi coneixement es pot dur a terme una planificació estratègica sòlida. Cal conèixer les pròpies debilitats, les forteses, les oportunitats i les amenaces que té el sistema universitari. En aquest sentit, i a títol d'exemple, caldrà tenir en compte els aspectes següents:

- a) L'evolució del nombre d'estudiants universitaris.
- b) Les característiques de la demanda a nivell global, per estudis, per edat o per gènere.
- c) Les titulacions amb major demanda i la seva evolució.
- d) Les demandes de postgrau: la seva evolució i les seves característiques.
- e) Les demandes de doctorat i les seves característiques.
- f) Les característiques de l'oferta: les seves característiques, la seva evolució, el seu perfil, etc.
- g) Les relacions entre l'oferta i la demanda: evolució i característiques.
- h) El nombre de professors: evolució, característiques, tipologia, edat i sexe.
- i) El nombre de PAS: evolució, característiques, edat, sexe, etc.
- j) Les ràtios professorat/estudiants.
- k) Les ràtios PAS/professor.
- l) L'estructura de recerca.
- m) La inserció dels titulats universitaris.
- n) El finançament i la despesa universitaris: evolució i característiques.
- o) El model d'organització i de gestió.
- p) La política d'extensió universitària, etc.

Des d'aquesta perspectiva resulta necessari fer una referència, a títol d'exemple, i com a forma de plasmar aquest diagnòstic universitari, a l'*Informe* realitzat pel Departament d'Educació, Universitats i Investigació del Govern Basc (2001). Es tracta d'una informació que suposa una primera radiografia seriosa sobre el sistema públic universitari basc i que podrà contribuir a definir les línies d'actuació de la política universitària basca. Des d'aquesta perspectiva resulten significatius els elements sobre els quals cal dissenyar

l'estratègia de futur del sistema universitari basc (2001, 400-401), que poden ser, en part, extrapolables a la nostra realitat universitària de les Balears:

1. L'*adaptació permanent* com a directriu del treball acadèmic del sistema públic universitari basc (SPUB).

2. Un *canvi de cultura institucional*, d'una actitud receptora a una actitud més activa, més permeable als canvis i a les demandes de la societat.

3. L'*avaluació intrauniversitària i extrauniversitària* com a eina que possibiliti l'adaptació permanent.

4. Els resultats de l'avaluació han de suposar la posada en marxa de polítiques d'actuació, tant de *reorganització interna* com d'*estratègies de màrqueting* a nivell social i econòmic.

5. Davant el descens demogràfic i l'increment de la competència, cal dur a terme una *política de diversificació* en relació amb l'oferta de titulacions i a la formació permanent.

6. *Potenciar les relacions* amb els estudiants i professors del sistema escolar no universitari, a nivell de l'educació secundària.

7. Establir una *política de recursos docents*, fonamentada sobre l'eficàcia, la qualitat i la flexibilitat.

8. Dur a terme una política de professorat, amb *noves figures contractuals*, que possibiliti la incorporació de joves docents i investigadors i faciliti el relleu generacional, d'acord amb les piràmides d'edat del professorat actual.

9. El *replantejament global del tercer cicle* és un element fonamental de cara a possibilitar una major connexió amb la investigació, els instituts de recerca, les empreses innovadores i la formació permanent. En aquest sentit seria imprescindible la *planificació integral de la recerca* com un element estratègic de futur de les universitats i del sistema productiu.

10. La posada en marxa d'una política més activa d'*incentivació de la inserció de titulats universitaris* en el mercat de treball.

11. Establir, de forma progressiva, una *política de diversificació dels recursos financers* de les universitats.

12. L'*agilitació* de l'actual estructura organitzativa de les universitats i la *professionalització* de la gestió d'aquelles.

De l'anàlisi d'aquestes línies, podem constatar l'enfocament que cal donar a l'hora de dur a terme el disseny, elaboració i implementació de plans estratègics de les universitats. Aquesta relació de propostes és un exemple de la línia que cal potenciar per fer possible el canvi de les universitats i la seva adaptació contínua als reptes del futur. En qualsevol cas el que resulta necessari és la realització d'un diagnòstic que sigui capaç de posar de manifest els punts forts, els punts dèbils, les oportunitats i les amenaces que té i pot tenir la UIB.

3.3. La definició del model d'universitat que volem construir, d'acord amb les característiques de la nostra societat i la mateixa dimensió de la universitat. Es tracta d'una qüestió fonamental i que necessita, no tan sols un coneixement profund de la societat i de la universitat i de les perspectives de futur, sinó també un debat seriós, reflexiu i rigorós. Des d'aquesta perspectiva, cal plantejar-se quins són els escenaris que s'han de contemplar sobre el model d'universitat? Així podem assenyalar, d'entrada l'existència de tres models d'universitat i, per tant, de política universitària:

A. El Model d'Universitat/Servei: conèixer l'entorn i ajustar l'oferta de titulacions al que la societat demanda. Segurament és l'escenari més fàcil i el que segurament més implantació té a nivell de la universitat espanyola.

B. El Model d'Universitat/Motor: apostar pel desenvolupament de la societat a què es dona resposta, provocant un creixement dirigit cap a aquells sectors menys desenvolupats. La universitat genera una demanda d'acord amb una oferta preestablerta. Aquest model d'universitat s'ha de relacionar amb la posada en marxa d'una política econòmica determinada.

C. El Model Mixt: una combinació entre la universitat servei i la universitat motor. Es tracta segurament de l'opció a què es vol tendir, però resulta necessari delimitar el que això significa a nivell concret i operatiu.

Tot i que aquest article no vol concretar aquests principis teòrics i metodològics a nivell de les Illes Balears, sí que és necessari tenir en compte alguns elements de la nostra realitat social, econòmica i turística. Així, d'acord amb aquests escenaris i tenint en compte l'especialització turística de les illes Balears i el poc desenvolupament real de la nova economia, la pregunta que ens podem formular és si hi ha marge de maniobra per a una universitat motor. Universitat motor *versus* universitat de serveis? És segurament la primera dicotomia sobre la qual cal reflexionar amb profunditat, tenint en compte el tipus d'economia que tenim, el tipus de societat, la percepció que la societat de les illes Balears té sobre la universitat, el nombre d'estudiants universitaris, etc.

Per tant, i dins aquest context, cal tenir en compte els aspectes següents:

a) Quin tipus de formació necessitam? La resposta a aquesta pregunta implica plantejar-nos el tipus de titulacions a implantar, el tipus de títols de postgrau, els cursos de doctorat a desenvolupar, la metodologia a utilitzar, etc.

b) Quin tipus de recerca cal impulsar?

c) Quins tipus d'activitats culturals i socials es necessiten dur a terme?

d) Quin tipus d'infraestructures necessitam i per a què?

e) Quin tipus d'organització necessitam per poder impulsar tots aquests objectius de docència, de recerca o d'extensió cultural?

4. Des del meu punt de vista, per a l'elaboració d'aquest pla estratègic per a la UIB, cal tenir en compte, a títol d'exemple i no d'exhaustivitat, els eixos següents:

A. La UIB necessita, ateses les característiques del seu entorn, el propi desenvolupament, la creixent competència entre les universitats espanyoles i les europees, una especialització que doni resposta no tan sols a les necessitats i a les demandes de les illes Balears, sinó també a la necessitat de ser capdavantera des de la perspectiva de les universitats espanyoles i europees. L'eix Turisme/Medi Ambient necessita un desenvolupament a nivell dels diferents estudis, departaments i centres. Cal rompre els corporativismes departamentals i de centres.

B. La qualitat de vida, tenint en compte l'evolució de la nostra societat, les demandes creixents, l'increment de l'esperança de vida, la importància econòmica i social de la salut, etc., impliquen una opció clara cap a les ciències de la salut, amb una especial èmfasi cap a la gerontologia i la geriatria.

C. La reconversió d'aquells estudis i titulacions que no tan sols no tinguin demanda, sinó que no aporten res a la societat de les Balears.

D. L'opció per les titulacions professionals universitàries, tenint en compte que la Universitat es converteix en un centre de formació de professionals. Cal tenir en compte que actualment tenim una universitat de masses, a la qual arriba de cada vegada més població; els estudiants ja no hi van per aprendre una disciplina, sinó per aprendre unes competències professionals que els facin per poder exercir una feina. Així caldrà tenir en compte dos plantejaments: l'opció per les Diplomatures i l'increment de les relacions amb la Formació Professional de Grau Superior i tot l'ensenyament superior.

E. La possibilitat de configurar dos models de centres acadèmics: un de caràcter més professional i un altre de caràcter científicoacadèmic. No es tracta d'una diferenciació jeràrquica, sinó, i fonamentalment, d'especialització.

F. La construcció d'una oferta de títols propis, amb una tendència a l'homologació oficial dels mateixos títols. Cal tenir en compte que la universitat del futur deixarà de ser monopolitzada pels joves, més aviat serà una institució educativa a la qual caldrà tornar durant tota la vida a la recerca de coneixements o d'especialització.

G. Procés d'americanització de les universitats europees: primers cicles de caire elemental, metodològic i instrumental; i segons cicles de caràcter especialitzat.

H. Nou format pedagògic per poder dur a terme aquest procés de formació contínua, a través de les noves tecnologies. Aquesta és una opció fonamental de futur.

I. La construcció d'aquest nou model d'universitat necessita començar a plantejar-se un paper des de la perspectiva internacional: un a nivell de Sud-amèrica, amb tot el que aquest fet implica, i un altre a nivell mediterrani.

J. L'increment del nivell formatiu de la societat, com a finalitat bàsica de cara a fer possible el compàs entre el desenvolupament econòmic i tecnològic, el desenvolupament social i el desenvolupament cultural i educatiu. La cohesió social i cultural resulta bàsica per fer possible un desenvolupament econòmic i tecnològic harmònic i coherent. Això implica una aposta pels estudis de les humanitats i per la posada en marxa de polítiques culturals agressives i integrades.

Amb tot i això, el que resulta evident és que qualsevol pla estratègic de les universitats necessita una prioritització clara dels seus objectius, necessita una presa de decisió clara i precisa, necessita una delimitació clara del que els recursos han de finançar. Qualsevol pla estratègic universitari que no prioritzi i seleccioni de forma significativa les seves finalitats i les seves opcions anirà en contra de la política d'adaptació de les universitats a les necessitats de l'entorn i de la política de diversificació i especialització necessària.

Tanmateix aquesta necessitat de prioritització i de selecció d'objectius no tan sols implicarà, lògicament les universitats, sinó també els mateixos governs, que hauran de concretar tant el que volen de les universitats com els recursos que hi volen invertir. Però també la societat, a través dels canals existents —tant a nivell de Consells Socials com a nivell parlamentari— haurà de fer sentir les seves propostes i les seves opcions, ja que només des de la complicitat és possible seguir avançant en la política universitària.

Així, resulta obvi plantejar que l'elaboració i l'aprovació d'un pla estratègic universitari s'ha de concebre con un autèntic pacte social universitari a mitjan i a llarg termini. Un pla estratègic universitari ha de ser, en qualsevol cas, un document realista i amb la possibilitat d'aplicar-se, la qual cosa significa i implica que tothom s'ha de moure, que cal reflexionar sobre els estudis actuals i els del futur, que cal reflexionar sobre la investigació actualment i la que s'ha de fer en el futur, etc. I per això caldrà un consens social; es tracta de poder dur a terme un pla estratègic legítimat no tan sols per la universitat, sinó també

per l'administració autonòmica, per la societat, i fins i tot pel mateix Parlament regional. Es tracta que cap institució, que cap agent social no faci deixadesa de les seves obligacions; cal que tot el teixit institucional i social es retrati i defineixi en relació amb la universitat del present i del futur.

5. Un canvi de la legalitat des de la perspectiva de la flexibilitat, de l'obertura, de la pluralitat d'objectius, de la delimitació de competències, del compartiment del govern universitari entre la pròpia comunitat, la societat i l'administració autonòmica, d'una autonomia de cada vegada més lligada a l'assumpció de responsabilitats, d'objectius, etc. I també el canvi de mentalitat de la comunitat universitària en totes les dimensions i perspectives, etc. Un canvi de mentalitat que consider fonamental per poder aconseguir, de cada vegada més, una universitat al servei de la societat.

## **El pla estratègic universitari i la cultura de la qualitat**

La posada en marxa de plans estratègics universitaris s'ha de relacionar, d'una forma lògica, amb la definitiva implantació de la cultura de l'avaluació, com a instrument per poder assolir, de forma progressiva, la qualitat universitària a nivell de docència, de recerca i d'extensió cultural. Qualitat, entesa com a eficàcia, com a eficiència i com a resposta adequada a les demandes i a les necessitats individuals i col·lectives de la societat, com a millora dels processos. Per tant, la preocupació per la qualitat comença a dominar en el debat sobre polítiques universitàries

Efectivament, Miguel Ángel Quintanilla afirma que el problema de la universitat del futur no és la seva democratització. A Espanya tenim un sistema d'organització democràtic i participatiu prou raonable o fins i tot més enllà del raonable. Però si fos necessari assenyalar un problema en relació amb l'autonomia i la democràcia interna, hauríem d'afirmar que el problema no està a aconseguir més democratització i autonomia, sinó més efectivitat i operativitat en els processos de presa de decisió en el si de les universitats i més responsabilitat en l'ús de l'autonomia institucional.

El qui fou secretari general del Consejo de Universidades, Francisco Michavila, ha posat de manifest a través de publicacions i conferències que l'autonomia universitària implica responsabilitat, compromís social, renovació de les seves estructures organitzatives per donar resposta a les demandes de formació i d'investigació. I a més ha remarcat que no s'ha d'utilitzar mai l'autonomia ni la llibertat d'ensenyança per poder emparar la incompetència o la negligència dels docents i gestors.

Per tant, tot i que el primer Pla de Qualitat Universitària —Consejo de Universidades. Secretaría General (1995)— ha aconseguit la implantació inicial d'una cultura de l'avaluació, és evident que el segon Pla, que ja s'ha posat en marxa, ha d'implicar la definitiva consolidació dels processos d'avaluació, però sobretot la implementació de la presa de decisions, com a resposta necessària a la implantació definitiva de mecanismes de presa de decisions. Així cal tenir en compte una sèrie d'elements:

a) Cal crear sistemes i indicadors de gestió que proporcionin una informació adequada, comprensiva i puntual (indicadors de demanda, de resultats, de fracàs escolar, d'inserció laboral, de costos d'investigació, de costos dels estudis, etc.), per als diferents nivells de responsabilitat de la universitat. Les propostes, en aquest sentit, són prou considerables; així, a títol d'exemple, es pot fer referència a l'obra de Vidal Garcia, J. (coord.) (1999), per tal de poder tenir elements clars per a la construcció d'indicadors de qualitat universitària.

- b) Cal començar a construir plans de qualitat total per a la universitat, la qual cosa implica un canvi de cultura universitària, posant l'èmfasi sobre el client.
- c) Cal començar a plantejar una filosofia distinta del càfe per a tots.
- d) Cal que les Comunitats Autònomes, d'acord amb les Universitats i els Consells Socials, desenvolupin àmpliament sistemes d'avaluació externa de l'eficàcia i de l'eficiència, que permetin determinar els resultats aconseguits i condicionar la posterior assignació de recursos als resultats aconseguits segons criteris coneguts i compartits pels agents implicats.

Des d'aquesta perspectiva resulta evident que l'avaluació és un dels temes emergents més importants per a una política universitària ara i aquí. En aquest sentit l'autonomia implica responsabilitats, governs forts i avaluacions acompanyades de conseqüències positives i negatives. Així doncs, si en el futur caldrà combinar autonomia universitària amb responsabilitat social, resulta evident que l'avaluació ha de contribuir a equilibrar l'autonomia amb la responsabilitat. Dins aquest mateix context resulta evident que, si l'autonomia comporta majors responsabilitats, l'avaluació ha de ser l'instrument per equilibrar els diversos interessos socials i acadèmics, i per encaixar autonomia i responsabilitats. Per tant, no resulta estrany que l'avaluació sigui un dels temes emergents per a una política universitària global. Els efectes que pot tenir l'avaluació són múltiples: distribució de fons, noves titulacions, noves formes d'ensenyar i aprendre, nous serveis, línies de recerca, etc.

Per tant, la universitat i els poders públics estan obligats a desenvolupar programes concrets d'avaluació per conèixer la qualitat dels diversos serveis i funcions, traslladar els resultats a la societat i possibilitar els canvis necessaris d'acord amb els resultats obtinguts. En qualsevol cas, aquest objectiu de la qualitat i, per tant, aquest rendiment de comptes exigeix un acord entre la universitat, l'administració pública universitària i el conjunt de la societat a través dels mecanismes aprovats al respecte. Una política d'avaluació, de recerca de la qualitat universitària, exigeix una universitat forta i autònoma, una política clara, coherent i decidida dels governs i uns Consells Socials Universitaris amb autoritat moral i plenament inserits dins la societat.

I en aquest context, la UIB necessita tenir en compte els reptes que el nou mil·lenni plantejarà a les universitats. En aquest sentit es tracta d'aconseguir —tal com ja hem dit al principi d'aquest article— partint de la idea del sociòleg nord-americà Daniel Bell, que la universitat sigui a les illes Balears la institució social de la societat illenca dels propers anys. Les illes Balears necessiten no tan sols creure en l'educació i la formació, sinó fer d'aquestes una realitat quotidiana, que incrementi el nivell formatiu d'una societat amb un important PIB, però amb un baix Producte Interior Educatiu i Formatiu. La resolució d'aquesta dicotomia resulta fonamental per al futur de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears i, per tant, de la Universitat de les Illes Balears.

## Bibliografia

- BRICALL, J. M. (2000): *Universidad 2 mil*. Madrid, Conferencia de Rectores.
- BURGEN, A. (editor) (1999): *Metas y proyectos de la educación superior. Una perspectiva internacional*. Madrid, Fundación Universidad-Empresa. Banco de Santander.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES. Secretaría General (1995): *Programa de Evaluación Institucional de la calidad de las Universidades*. Madrid, Ministerio de Educación y Cultura.

- DELORS, J. ET AL. (1995): *Libro Blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Bruselas, Comisión de las Comunidades Europeas.
- (1996): *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid, Santillana/UNESCO.
- DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN DEL GOBIERNO VASCO (2001): *Diagnóstico del sistema público universitario vasco*. Vitoria-Gasteiz, Servicio central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- MICHAVILA, F.; CALVO, B. (1998): *La universidad española hoy. Propuestas para una política universitaria*. Madrid, Ed. Síntesis.
- MICHAVILA, FRANCISCO (ed.) (1998): *Experiencias y consecuencias de la evaluación universitaria. (Estrategias de mejora en la gestión)*. Madrid, Fundación Universidad-Empresa. Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid. Embajada de los EE.UU. de América.
- ORTEGA, V. (1998): «Las Administraciones Públicas y la evaluación de las Universidades». A Michavila, Francisco (ed.) (1998): *Experiencias y consecuencias de la evaluación universitaria. (Estrategias de mejora en la gestión)* Madrid, Fundación Universidad-Empresa. Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid. Embajada de los EE.UU. de América, pàg. 47-55.
- QUINTANILLA, M. A. (1996): «Nuevas ideas para la universidad». A *La universidad del siglo XXI y su impacto social*. Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de las Palmas, pàg. 35-48.
- SÁENZ DE MIERA, A. (ed.) (1999): *Sistema de gobierno de las universidades españolas: Situación actual y perspectivas de futuro*. Madrid, Consejo de Universidades. Ministerio de Educación y Cultura.
- VIDAL GARCÍA, J. (coord.) (1999): *Indicadores en la Universidad: información y decisiones*. Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Madrid, Consejo de Universidades. Ministerio de Educación y Cultura.