ALGUNS MOTIUS PER TÉMER LA IMPLANTACIÓ DE LA PROPOSTA ORGANITZATIVA DEL LLIBRE BLANC

Vera Sacristán Adinolfi

Departament de Matemàtica Aplicada II

Universitat Politècnica de Catalunya

vera@ma2.upc.es

Paraules clau: rigidesa, jerarquització, burocratització, dispersió de responsabilitats.

Resum. *En aquesta ponència s'alerta sobre alguns dels perills que comportaria la posta en marxa de la proposta organitzativa presentada el Llibre blanc sobre descentralització i estructura organitzativa de la UPC. D'una banda s'analitzen, des d'un punt de vista teòric, els arguments a favor d'una tal estructura. D'altra banda, es consideren les conseqüències pràctiques de la seva possible implantació, a la llum d'experiències anteriors.*

1 INTRODUCCIÓ

El llibre blanc sobre descentralització i estructura organitzativa de la UPC recull multitud de propostes que abasten àmbits molt diversos de la universitat: des de la implantació d'un nou sistema d'incentius a la docència fins a la potenciació d'unitats mixtes de recerca, passant per la reducció de certs òrgans de govern. Entre les propostes, destaca la d'implantar una nova estructura organitzativa: els campus.

Aquesta ponència es limita a discutir aquesta darrera proposta concreta, tot analitzant les motivacions adduïdes al llibre per a recomanar-la, els avantatges i inconvenients d'una estructura intermèdia com la proposada, així com les conseqüències pràctiques que la implantació d'aquests campus podria tenir.

2 UNS ARGUMENTS DISCUTIBLES

En primer lloc, cal fer notar que el llibre blanc sobre descentralització i estructura organitzativa de la UPC no compleix un dels requisits bàsics per a ser considerat, amb tota llei, un llibre blanc: si bé és cert que analitza la situació actual de la UPC i la compara amb altres universitats d'arreu, a l'hora de fer propostes organitzatives tan sols contempla una possibilitat. En la meva opinió, això es deu al fet que el llibre parteix d'un diagnòstic apriorístic de la situació i la seva solució, en part causat pel caràcter de l'encàrrec i, per tant, no totalment atribuïble a l'autor. Vull fer constar, tanmateix, que el fet que el text em sembli condicionat a priori no significa que, en alguns aspectes, no el comparteixi. No és el cas, però, de la proposta d'estructura organitzativa.

El llibre proposa una, i només una, estructura organitzativa per a la UPC i, per tant, ara ens veiem abocats a un debat que, en lloc de plantejar diverses alternatives, ens obliga a definir-nos a favor o en contra de la proposta, és a dir, ens divideix, de manera simplista, entre conservadors i innovadors. És una llàstima que aquesta sigui la situació, ja que un debat entre diverses alternatives permetria una anàlisi més acurada de les motivacions de cadascuna i molta més matisació, així com un estudi de l'equilibri entre els avantatges i els inconvenients de cada proposta, cosa que permetria una millor definició dels objectius de la reforma organitzativa i una elecció més encertada.

En segon lloc, el fet que el llibre blanc tracti temes tan diferents fa difícil identificar, en una primera lectura, les motivacions que justifiquen la proposta dels campus. En aquest sentit, cal destacar que a vegades sembla que el llibre perdi de vista que qualsevol proposta, fins i tot una proposta organitzativa, hauria de tenir com a objectius fonamentals la millora de les activitats que justifiquen l'existència mateixa de la Universitat: la docència, la recerca i, a partir d'aquests dos elements, el suport científic i tècnic al progrés social, cultural i econòmic de la societat. Les motivacions de les diverses propostes apareixen al llibre de manera conjunta, sense una clara prioritat d'objectius, i sense explicitar, en alguns casos, un lligam directe entre motivacions i propostes.

He fet un esforç per identificar els arguments que justifiquen, en el llibre, la presentació de la proposta dels campus, i crec que són bàsicament sis:

- L'estructura actual és rígida.
- L'estructura actual no incentiva la multidisciplinarietat.
- Hi ha un nombre molt elevat d'unitats estructurals.
- Els departaments són heterogenis i, en alguns casos, molt dispersos.

- L'estructura actual fomenta la dilució de responsabilitats.
- La comunitat universitària participa al control però no a la presa de decisions.

A continuació s'analitzen aquestes afirmacions, així com la seva relació amb la proposta d'estructura organitzativa presentada.

2.1 L'estructura actual és rígida

No crec que sigui l'estructura organitzativa de la UPC la que dóna rigidesa al nostre sistema, al menys no ho és la part que està a les nostres mans de canviar. Per posar un exemple: és cert que les àrees de coneixement determinen parcialment la nostra estructura, tal com es diu al llibre, però no és menys cert que no és l'estructura de departaments i centres actual la que ha dificultat, per exemple, reequilibrar internament i externa alguns departaments, un cop aprovats els nous plans d'estudis, sinó les inèrcies dels professors i la manca d'assumpció de responsabilitats per part de qui governa, a tots els nivells (tot i que aquest fet és més recriminable quan més alta és la responsabilitat de govern).

Si la rigidesa de la nostra universitat fos estructural, no haurien estat possibles acords entre centres per oferir dobles titulacions (que requereixen molta flexibilitat a l'hora de determinar el pla d'estudis a seguir per uns estudiants que han d'obtenir dos títols en un espai de temps raonable), ni entre departaments i centres per oferir programes de doctorat conjunts i racionalitzats. En l'àmbit de la recerca, tampoc hauria estat possible la creació de projectes, centres i laboratoris conjunts en què participen diverses línies de recerca enquadrades en diferents departaments i instituts. I en l'àmbit organitzatiu, no s'hauria produït el transvasament de professors entre departaments per reequilibrar-los.

Ara bé, cal que ens preguntem perquè volem una universitat flexible. Crec que la resposta adequada és que necessitem que s'adapti de manera àgil als canvis en els objectius docents i de recerca que ens vulguem plantejar. Ara bé, la creació dels campus no pot comportar més flexibilitat ni agilitat, sinó només més rigidesa: afegir més estructura no pot tenir cap més conseqüència. Especialment quan la proposta es presenta amb caràcter uniforme: *tota* la universitat s'ha d'organitzar per campus, cada unitat estructural ha de pertànyer a *un sol* campus, etc.

2.2 L'estructura actual no incentiva la multidisciplinarietat

Estic d'acord amb aquesta afirmació. L'estructura actual es va crear per a incentivar la recerca, i per això, al menys en una primera fase, calia estimular l'agrupació d'investigadors per àrees d'especialització. Tanmateix, l'estructura actual no impedeix les activitats multidisciplinars: d'una banda, acull alguns departaments i instituts de temàtiques àmplies, on s'agrupen professors d'especialitats prou variades, i d'altra banda permet la creació de centres específics de recerca on poden participar professors pertanyents a línies de recerca diferents.

La qüestió és, doncs, si l'estructura de campus podria estimular i acollir millor la multidisciplinarietat. El fet que els campus previstos a la proposta del llibre siguin disjunts (cada unitat estructural haurà de pertànyer tan sols a un) em porta a creure que es poden convertir fàcilment en ghettos científics. Fins i tot més que els departaments actuals, donat que les negociacions entre grups de campus diferents s'hauran de dur a terme a través de les estructures dels campus.

2.3 Hi ha un nombre molt elevat d'unitats estructurals

És cert que la UPC té moltes unitats estructurals, sobre tot si es comptabilitza la multitud

d'ens que han proliferat darrerament. De fet, la nostra universitat, tot i que dins l'àmbit de la universitat espanyola resulta de grandària mitjana, és exageradament gran per a estàndards com els nordamericans, per exemple. Això, indubtablement, comporta dificultats per a la seva gestió.

Ara bé, donant per suposat que no tenim capacitat per a disminuir la nostra grandària, la proposta dels campus no disminueix el nombre d'ens que conformen la universitat, sinó que, de fet, l'augmenta. En tractar-se d'una estructura intermèdia, tan sols l'equip de govern gaudirà d'un cert avantatge: tindrà menys interlocutors i viurà el miratge d'una universitats amb menys unitats estructurals. La resta de la universitat, en canvi, viurà una estructura més gerencialitzada i un perill real de burocratització, en establir-se un nivell més de jerarquització.

2.4 Els departaments són heterogenis i, en alguns casos, molt dispersos

L'heterogeneïtat dels departaments actuals és un fet incontestable que es refereix tant a la seva grandària i dispersió com a la seves capacitats docents, de recerca, de transferència de tecnologia o d'oferta de serveis. Això, a més, pot tenir conseqüències sobre el bon funcionament dels centres docents als que donen servei. Probablement, els casos en què la massa crítica d'un departament no sigui suficient per a complir les seves tasques haurien de ser revisats, així com aquells en què un centre es veu perjudicat per la dispersió dels departaments que hi imparteixen docència. Tret d'això, l'inconvenient principal de l'heterogeneïtat dels departaments és que dificulta l'aplicació mecànica i uniformitzadora de normatives i mecanismes d'actuació a tots ells. És a dir, l'heterogeneïtat dels departaments requereix solucions flexibles, no necessàriament iguals per a tots.

Un altre aspecte que dóna heterogeneïtat als departaments és l'àmbit científic en què s'insereix el seu treball, tot i que cal recordar fins a quin punt la nostra universitat presenta aquest problema en una mesura ínfima, si es compara amb qualsevol de les universitats espanyoles no politècniques. S'ha estès la idea, per exemple, que no és possible avaluar de la mateixa manera l'activitat de dos departaments d'àrees molt diferenciades. La creació dels campus, si es definissin amb criteris temàtics, podria oferir la possibilitat d'adoptar polítiques científiques específiques per a cada campus, tot i que això comportaria, més que probablement, la creació d'uns nous regnes de taifes, superposats als departaments actuals.

D'altra banda, però, el problema de la dispersió geogràfica d'alguns departaments no es podria resoldre sota una estructura de campus temàtics, sinó, en tot cas, sota campus geogràfics. Però llavors l'heterogeneïtat dels campus, pel que fa a la seva temàtica, seguiria sent la mateixa. La combinació dels dos tipus de campus, finalment, produiria un inevitable desgavell: en algunes àrees de coneixement els professors estarien dispersos en campus i, per tant, en departaments diferents, en altres pertanyerien a un mateix campus i un mateix departament.

Així doncs, l'estructura proposada no facilita la solució combinada dels problemes de l'heterogeneïtat i de la dispersió dels departaments. Aquestes dues qüestions s'han de plantejar i resoldre en el sí de l'estructura departamental, en termes de prioritats d'objectius. Només després es podria pensar a superposar qualsevol superestructura de campus.

2.5 L'estructura actual fomenta la dilució de responsabilitats

Comparteixo la impressió que de vegades, i depenent de la qüestió que es tracti, les responsabilitats estan diluïdes a la pràctica. Tanmateix, no comprenc perquè s'afirma que l'estructura actual fomenta que així sigui, és a dir, no crec que la causa en sigui la situació

normativa ni l'estructura que ens hem donat. En tot cas, dotar la UPC de més estructura només produirà una dilució més gran, aquesta em sembla una evidència incontestable. Si avui no queda clar a qui s'han d'atribuir certes decisions (o a qui s'ha de recriminar per no prendre una decisió), quan hi hagi més estructures intermèdies es produirà inevitablement més confusió.

2.6 La comunitat participa al control però no a la presa de decisions

Aquesta afirmació em sembla agosarada. Qui decideix com ha de ser un pla d'estudis, sinó la comunitat del centre que l'imparteix? Qui decideix l'orientació de la recerca, sinó els membres de cada línia? Qui dissenya i aprova el pla estratègic d'un departament, sinó els seus membres?

D'altra banda, com participarà la comunitat en les decisions dels campus, si l'únic òrgan de govern d'aquest que es preveu en el llibre està format per un vicerector (nomenat pel rector), un gerent (nomenat no se sap per qui) i els directors de les unitats estructurals del campus? Es diria que la proposta del llibre pretén eliminar el control per part de la comunitat, més que no pas potenciar la seva participació en la presa de decisions.

3 CONSEQÜÈNCIES ESPERABLES A LA PRÀCTICA

Un cop analitzades les motivacions que el llibre blanc addueix per a la implantació del seu model de campus, des d'un punt de vista més o menys ideal o teòric, dedicaré aquesta secció a discutir les conseqüències que tindria aquesta implantació des d'un punt de vista pràctic.

La meva posició parteix d'una desconfiança molt gran en la manera que, en els darrers anys, s'han portat a la pràctica projectes que, sobre el paper, eren més interessants o més criticables. Durant els anys que he participat a la Junta de Govern he tingut massa cops la impressió que la distància entre la teoria (allò que diuen els papers) i la pràctica (allò que es camufla darrera els papers) era molt gran. He hagut de combregar amb rodes de molí més d'un cop, pel procediment de participar en un debat, aconseguir que s'acceptin algunes salvaguardes, al menys sobre el paper, i a continuació assistir a com la màquina procedeix a tota marxa a la realització d'un pla prèviament concebut.

Com que estem parlant de reformar l'estructura de la nostra universitat, em referiré, tan sols, a la darrera gran reestructuració organitzativa. La tasca d'analitzar tots els errors que es van cometre en aquell moment i les seves conseqüències seria molt llarga, i queda fora de l'abast d'aquesta ponència, tot i que és una de les assignatures pendents de la nostra universitat. Un cop d'ull al directori de la UPC permet detectar amb facilitat àrees de coneixement dividides entre departaments de manera difícilment justificable, desequilibris molt destacats entre departaments pel que fa a la seva capacitat investigadors, fins al punt de ser dubtosa la viabilitat d'alguns d'ells, etc. A títol d'exemple, em referiré a la creació dels departaments de matemàtiques de la UPC, amb la seguretat que cadascú trobarà mostres similars en el seu entorn directe. Amb quin criteri es van crear els quatre i mig departaments de matemàtiques de la UPC? Geogràfic segur que no, perquè en aquest cas els matemàtics de Terrassa, per exemple, serien tots d'un mateix departament i, en canvi, pertanyen a dos. Docent tampoc, perquè en aquest cas els matemàtics amb docència a les escoles d'enginyeria industrial serien al mateix departament i, ara mateix, pertanyen a tres. De recerca tampoc, perquè en aquest cas els matemàtics que es dediquen als mètodes numèrics serien al mateix departament, i resulta que estan escampats per tots ells. En resum, els departaments de matemàtiques es van crear seguint un criteri que no era ni geogràfic (que es podia haver considerat un criteri "pràctic", tot i que discutible) ni científic sota cap concepte. Als

matemàtics ens ha costat més de deu anys recompondre el desastre, i ara tenim un programa de doctorat comú, una facultat basada en la idea de compartir docència entre tots els departaments, uns projectes de recerca i uns laboratoris en què participen grups de diversos departaments, etc.

A la vista d'aquesta experiència (no tan sols la dels departaments de matemàtiques, sinó la d'aquell procés en el seu conjunt), la meva desconfiança que els mateixos protagonistes puguin fer una reforma racional de l'estructura actual, és a dir, una reforma adequada als objectius de facilitar i millorar la docència i la recerca, és molt gran. Tanmateix, procuraré descriure de la manera més objectiva possible quines són les conseqüències previsibles de la implantació de l'estructura dels campus, tal com es proposa al llibre blanc.

- **Més rigidesa.** Una estructura superposada a l'actual, de forma uniforme a tota la universitat no pot introduir flexibilitat al sistema, sinó tot el contrari, fent-li perdre agilitat.
- **Més jerarquització.** Entre els professors i el rectorat hi haurà més òrgans de govern que actualment, fent més difícil la participació de la comunitat en la presa de decisions.
- **Més dispersió de les responsabilitats.** Conseqüència de la creació de més nivells de decisió.
- **Més burocràcia.** Com a conseqüència dels punts anteriors, és previsible que la vida quotidiana dels professors i del personal d'administració es faci encara més complicada.
- **Més gerencialització.** L'estructura prevista donarà més pes a la gerència, i menys a l'acadèmia, amb les conseqüències que això tindrà sobre els únics assumptes que realment ens han d'interessar: els acadèmics.
- **Més aïllament.** Especialment si els campus són territorials i no temàtics, la manca de lligams científics entre les unitats estructurals que conformin els campus, i la dificultat de relació entre unitats agrupades sota campus diferents, dificultaran la interacció entre professors d'àrees afins.
- **Simplificació de la vida quotidiana de l'equip rectoral.** Principalment, a causa de la disminució del nombre dels seus interlocutors.
- **Facilitat per a una possible segregació.** Si es creen campus territorials, és obvi que es facilitarà una segregació futura de porcions de la UPC. Confesso no tenir la més mínima idea si aquest és un objectiu perseguit per algú dins la UPC. En tot cas, és una qüestió que caldria abordar de forma explícita.

4 CONCLUSIONS

En la meva opinió, per tal d'analitzar l'estructura actual de la UPC, estudiar-ne els defectes, i fer una proposta de millora, caldria començar per fer una anàlisi col· lectiva de l'experiència dels darrers anys. És molt probable que, en fer-la, arribéssim a la conclusió que:

- la docència requereix un cert replantejament de les competències actuals dels centres;
- la recerca requereix redimensionar alguns departaments i impulsar activitats multidisciplinars.

Aquest procés d'anàlisi s'hauria de fer de baix a dalt, des dels departaments i centres, de manera descentralitzada, i tenint en compte, de forma prioritària, no pas qüestions com la grandària de les unitats estructurals o dels òrgans de govern, sinó els objectius bàsics de l'organització:

- facilitar l'activitat docent,
- facilitar l'activitat investigadora.

Finalment, és possible que la conclusió fos la conveniència de crear alguns campus, temàtics o territorials, però amb tres característiques que els diferenciarien radicalment de la proposta del llibre blanc:

- Els campus no tindrien perquè produir una partició de la universitat: no caldria que tota unitat estructural pertanyés a algun campus, ni que pertanyés tan sols a un. L'estructura de la UPC podria ser una matriu tridimensional, fins i tot amb algunes entrades buides.
- La creació d'un campus hauria d'estar basada en motius que condicionarien les seves atribucions i funcions. Per exemple, un campus nord tindria sentit en tant que gestionador de serveis comuns: sistema de seguretat, servei de manteniment,... però no estaria justificat per la unitat temàtica de les seves unitats estructurals. Per això, hauria de tenir les atribucions adequades (essencialment, les que té ara). En canvi, un campus a Terrassa, a més dels motius anteriors, es podria justificar per la necessitat de la interacció permanent amb la ciutat: ajuntament, empreses,... En aquest sentit, els dos campus haurien de tenir atribucions i formes de funcionament diferents.
- Els òrgans de govern dels campus haurien de seguir els principis de participació democràtica habituals a tots els òrgans de la UPC, per tal de garantir la implicació de la comunitat en la presa de decisions.

En resum, la proposta del llibre blanc no és adequada per un medi acadèmic. Una companya, en saber que em disposava a escriure alguna cosa sobre el llibre blanc em va dir: tinc una frase per a tu. És aquesta: "El llibre blanc és alguna cosa més que l'intent d'implantar a la Universitat els sistemes piramidals d'organització i les estratègies de gestió pròpies de les empreses americanes de consultoria?".