

JUAN JOSÉ PÉREZ VALVERDE

Inspector General de Serveis del Programa Experimental d'Avaluació del Consell d'Universitats

Jornada d'avaluació de la qualitat de les universitats

L'AVALUACIÓ DELS SERVEIS



Abans de començar convé fer una precisió terminològica que delimiti l'abast just del terme *serveis* així com el farem servir aquí. Ens referirem a l'àmbit d'estructura i activitat de la universitat que depèn de la gerència i que, en un llenguatge col·loquial, anomenem «Administració i Serveis», «Gestió», «PAS» o «burocràcia» de la Universitat, tot i que fóra millor la denominació «administració universitària», i deixar el terme *serveis* per referir-nos a un subconjunt la denominació habitual dels quals és precisament aquesta: «serveis universitaris», sobre els quals parlarem més endavant.

Així queden diferenciats tres àmbits d'activitat que, en conjunt, abracen la totalitat de la institució *universitat* i que són precisament els que, metodològicament, ens proposem emprar en l'avaluació de les universitats: *ensenyament*, *investigació* i *administració universitària*.

Els dos primers comprenen l'activitat i l'estructura organitzativa estrictament vinculada a la respectiva funció d'ensenyar o investigar i el tercer, que pot ben bé definir-se per oposició als altres dos, és el conjunt d'activitats i l'estructura organitzativa de la universitat que excedeixen de les altres.

1. Per què és necessari avaluar també l'administració universitària?

Els sistemes assajats a Europa i als Estats Units d'Amèrica solien pres-

cindir de l'avaluació de l'administració universitària com a tal, bé perquè no cal quan es tracta simplement d'*acreditar* una titulació, bé perquè hom no li concedeix major importància, bé perquè es presumeix eficaç i eficient; això no obstant, no és clar que l'administració universitària sempre sigui eficaç i, encara menys, que sigui eficient. De fet, no seria de més reflexionar sobre aspectes del quefer instrumental diari de la universitat, la funció, el benefici o el cost de la qual tal vegada no són els adequats.¹

L'autonomia institucional abraça potestats tan vastes com la d'autonormació en un àmbit competencial privatiu no sotmès a altre control extern que el judicial de legalitat. A més, aquesta autonomia és exercida mitjançant una estructura de poder col·legial de gran participació, tant representativa com directa.

Les magnituds que manejam són, evidentment, importants, però no totes a l'alça, el nombre d'alumnes

pot decreïxer els propers anys si l'oferta no s'adapta a les demandes de formació addicional de la població activa, i ja hi ha hagut una inflexió en la tendència alcista de les transferències de diners públics a les universitats. En aquest context, cobra especial rellevància el sentit *gerencial* de l'ús dels recursos. L'alumne es converteix en un bé escàs pel qual caldrà competir i l'eficiència de la gestió permetrà, o no, dotar una nova càtedra. I, en aquest hipotètic, però no tan imprevisible, estat de coses, qui és el *comercial* que s'encarregarà de trobar clients que es matriculin a la nostra *empresa* i no a la del costat? Probablement aquests termes feren la nostra sensibilitat, però no per això deixen de ser plenament aplicables.

No caldrà començar a dotar les nostres universitats de funcionaris d'administració abocats a l'alumne-client i a les tècniques gerencials de *qualitat total*?

L'AVALUACIÓ DELS SERVEIS

És necessària?

UN MARC DE REFERÈNCIA:

(Universitats públiques)

- AUTONOMIA INSTITUCIONAL (...de gestió)
- NOMBRE D'ALUMNES: 1,4 milions (curs 1994-95)
- NOMBRE DE PROFESSORS: 56.000 (nov. de 1992)
- VOLUM PRESSUPOSTARI: 593.800 milions de pessetes (Pressuposts inicials, inclosa la investigació)

2. Sobre el concepte d'administració universitària

Si observam l'administració universitària veurem que el seu tret característic és el caràcter intrínsecament instrumental i, en conseqüència, *horitzontal* respecte de l'ensenyament i investigació, de manera que, junts, conformen una estructura organitzativa matricial.

rals, etc. Però no hem d'oblidar que tots, en el conjunt de l'administració universitària, són només la part de l'iceberg que no cobreix l'aigua: no serien aquí si no existís una massa submergida de volum molt major.

Així, podem concloure:

L'administració té l'únic i precís objectiu d'implementar els aspectes substantius de la universitat: l'ensenyament i la investigació.

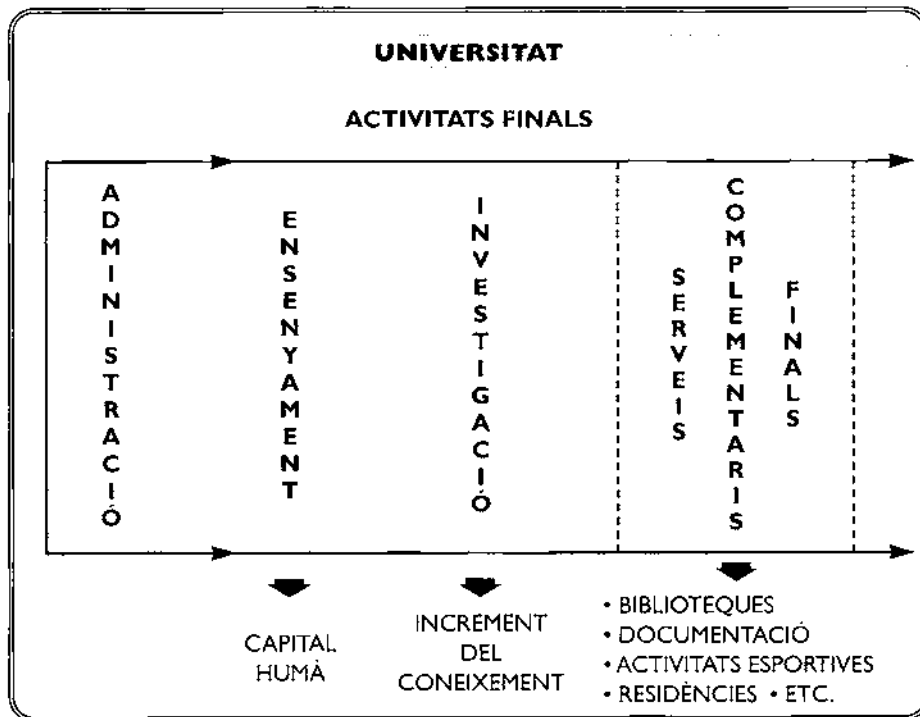
situacions de conflicte competencial entre el món acadèmic i l'administratiu? Sota quin prisma hem d'avaluar els recursos humans docents i investigadors? Sota el tradicional acadèmic o sota el dels recursos limitats susceptibles d'usos alternatius? Probablement els avaluadors hauran d'optar o, millor, combinar visions...

3. Els objectius a l'administració universitària

I. Definites els objectius estratègics de la institució, hi pot haver i hi ha d'haver uns objectius estratègics de l'administració universitària, subordinats als anteriors, però ja específics del seu fer. L'avaluació ha de donar aquí informació clau per a l'enunciat de les noves tasques administratives (no docents) que omplim llacunes que tal volta no han d'ocupar el temps del professorat (per exemple, quan abans parlàvem de l'alumne com a *client* i del *comercial*, no volíem dir que el comercial hagi de ser un expert professor; el comercial d'una empresa automobilística no sap fer cotxes, els ven).

4. Per què un àmbit d'observació específic per a quelcom instrumental?

Així, si no és possible subsumir cap aspecte significatiu de l'administració universitària a l'estudi de la titulació (unitat d'anàlisi per excel·lència a l'àmbit de l'ensenyament), ni tampoc a l'àrea de coneixement (unitat d'anàlisi de la investigació), limitar-nos a l'estudi d'aquests dos



Cal indicar, això no obstant, que, tot i que la major part de l'activitat d'administració no es tradueix en serveis o productes finals, inclou un conjunt d'activitats que sí que ho són: allò que anomenam *serveis complementaris finals*, comunament anomenats *serveis universitaris*. Aquests serveis, tot i que ofereixen un producte final a l'usuari, són, en tot cas, complementaris de l'activitat essencial de la universitat, i varia notablement d'un a l'altre el grau d'importància de la necessitat que han de satisfer. Van des dels essencials de biblioteques i centres de documentació fins als aparcaments vigilats, passant per un de vegades llarg ventall d'ofertes: residències, menjadors i cafeteries, serveis esportius, d'ocupació, de transport, recreatius i cultu-

Per executar accions, millor que l'estructura col·legial acadèmica és la piràmide jeràrquica, que enllaça amb el rector a través del gerent.

Però la quarta nota característica és el seu caràcter difús: qui no concix

L'AVALUACIÓ DELS SERVEIS

ADMINISTRACIÓ UNIVERSITÀRIA:

- CONJUNT D'ACTIVITATS I ESTRUCTURA ORGANITZATIVA, NO ACADÈMIQUES NI INVESTIGADORES, DESTINADES A IMPLEMENTAR L'ENSENYAMENT I LA INVESTIGACIÓ

Algunes notes característiques:

- Instrumental
- Horitzontal
- Jerarquitzada
- Límits de vegades difusos

«— Menino de Cheshire, podries indicar-me, per favor, cap a on he d'anar des d'aquí?
 — Això depèn d'on vulguis arribar —va respondre el gat.
 — A mi no m'importa gaire a on... —va començar a explicar Alicia.
 — En aquest cas, és igual cap a on vagis —va interrompre el gat».

Alicia en terra de meravelles

ELS OBJECTIUS, a l'administració universitària:

- Són previs i externs
- Escan en funció d'aquells que s'hagin definit per les àrees d'ensenyament i investigació

L'ACTIVITAT ADMINISTRATIVA ES JUSTIFICA NOMÉS QUAN AJUDA A LA MILLOR CONSECUCIÓ DELS OBJECTIUS ACADÈMICS I D'INVESTIGACIÓ

camp és deixar fora de consideració aspectes transcendents de la universitat, imprescindibles per millorar-ne l'eficàcia.

La titulació no és en principi una unitat de referència significativa per avaluar l'administració universitària per aquestes raons fonamentals:

— La immensa majoria de les activitats d'administració estan referides globalment al conjunt de la universitat i hom no sol fer cap seguiment per programes que assigni o imputi mitjans a fins. Salvant alguna honrosa excepció, a la nostra universitat encara no s'ha generalitzat el *pressupost per programes*, encara que l'han denominat així —no sense un cert optimisme— en alguns casos (n'hi va haver un, per exemple, on va resultar després que les despeses de personal del conjunt de la Universitat eren d'un *programa pressupostari* específic, en lloc de ser un capítol de la despesa de cada programa).

— La titulació («línia de producte» per excel·lència a la universitat) no encaixa directament com a tal a l'estructura de centres i departaments. Allà on han abordat directament aquest

encaix, la resistència al canvi ha estat elevada i no sempre s'ha resolt de manera satisfactòria. A més, amb una certa freqüència no estan definits institucionalment la unitat o el càrrec responsable de la coordinació i de l'impuls de la titulació (tal volta, partint de la titulació com a *línia de producte*, s'han de redefinir funcions de càrrecs acadèmics i tal volta també s'han de definir *comercials* que emprenguin operacions de publicitat per captar alumnes —ja hi ha alguna universitat que ho ha fet, i amb èxit.

— L'estructura administrativa que suporta les activitats d'administració respon, com a conseqüència, a un model piramidal centralitzat, del qual se sostreuen funcionalment només algunes unitats perifèriques amb funcions complementàries (i una de substantiva: la gestió de matrícules), però referides gairebé sempre al centre i no a la titulació, això fa que fins i tot en aquest supòsit la correspondència sovint no sigui biunívoca.

Podem fer raonaments com aquests sobre l'àrea de coneixement, o a qualsevol altra unitat, inclosos el *projecte* i el *contracte art. 11 LRU*,

sobre la investigació. Fins i tot quan aquests darrers temes sí que solen estar pressupostàriament definits per la via del *centre de despesa*, tampoc no resulten operatius perquè sovint hom no imputa les despeses generals a l'activitat i, en no pocs casos, l'ingrés pressupostari no ho és pel seu import en brut, sinó net.

5. Les àrees objecte d'anàlisi a l'avaluació de l'administració universitària

Així, s'estima que la unitat de referència en aquesta àrea d'administració i serveis haurien de ser aquelles funcions que constitueixen el substrat imprescindible perquè les de les activitats d'ensenyament i investigació puguin dur-se a terme.

Podem agrupar aquestes funcions en quatre grans blocs:

El conjunt dels tres àmbits ressenyats no esgota els camps susceptibles d'avaluació d'una institució i, encara menys, d'una institució tan complexa com és la universitat.

Resta per esmentar una part substancial de l'activitat que, per la seva transcendència, no pot ser ignorada. Són els *processos de presa de decisió*, columna vertebral de la funció directiva.

Els *processos de presa de decisió* no rau en només —ni principalment— en l'estructura organitzativa corresponent a l'àmbit de l'administració universitària, sinó en el conjunt de l'organització, per la qual cosa no poden ser fàcilment subsumits ni fragmentats per ser tractats, *ratio materiae*, de manera integrada dins cada un dels tres àmbits establerts, sinó que exigeixen un tractament global que, metodològicament, hom aborda a l'àmbit administratiu.

L'objecte aquí és avaluar no l'encert o el desencert de les decisions en sentit material, sinó el seu *mode* de producció; la manera en què es configura la voluntat en els casos més significatius de la vida de la institució, independentment del sentit concret de la voluntat; vull dir: prescindint absolutament d'analitzar el grau d'oportunitat, encert o equivocació de qui decideix i d'allò que decideix.

ADMINISTRACIÓ UNIVERSITÀRIA:

PER QUÈ AVALUAR-LA SEPARADAMENT?

ÀREA OBJECTE D'ESTUDI	UNITAT BÀSICA A CONSIDERAR
ENSENYAMENT	TITULACIÓ
INVESTIGACIÓ	ÀREA DE CONEIXEMENT
ADMINISTRACIÓ	?

L'AVALUACIÓ DELS SERVEIS

ADMINISTRACIÓ UNIVERSITÀRIA

ALGUNES ÀREES FUNCIONALS QUE PODEN SER OBJECTE D'AVALUACIÓ (1/...):

- GESTIÓ ACADÈMICA:
 - Admissió
 - Matriculació
 - Gestió d'expedients
 - Expedició de títols
- GESTIÓ ECONOMICOFINANCERA:
 - Elaboració
 - Estructura
 - Magnituds pressupostàries
- RECURSOS HUMANS:
 - Estructura (RPT i plantilles)
 - Selecció
 - Formació
 - Provisió de pressuposts
 - Funcions de llocs i unitats
 - Condicions de treball
 - Retribucions
- RECURSOS MATERIALS:
 - Edificis
 - Instal·lacions
 - Equipaments
- SERVEIS UNIVERSITARIS:
 - Biblioteques i sales de lectura
 - Laboratoris
 - Aules d'informàtica
 - Idiomes
 - Esports
 - Residències i col·legis majors

ALGUNES ÀREES FUNCIONALS QUE PODEN SER OBJECTE D'ESTUDI (continuació):

LA FUNCIÓ DIRECTIVA

ELS PROCESSOS DE PRESA DE DECISIÓ

No és de cap manera, per tant, una avaluació de decisions concretes (ni molt menys, de cap *decisor*). És una avaluació de caràcter estrictament *formal* i, per tant, sensiblement diferent de la que fem en la resta de casos, que combinen la consideració de determinats aspectes formals i materials, incloent-hi —allà sí— les decisions concretes adoptades en alguns casos.

Encara més, la presa de decisions, més enllà que en les decisions concretes, té el seu major grau d'interès precisament en la concatenació d'aquestes decisions o, dit d'una altra manera: en els processos de presa de decisió.

Es tracta d'observar si hi ha una adequació i idoneïtat d'aquests processos de presa de decisions als fins de la universitat, o si, per contra, em-

bulen, mediatitzen o fins i tot impossibiliten la consecució d'objectius.

Qui decideix realment? Sempre és el rector? Quantes vegades hem vist un rector signar acords imposats, de fet, per altres —i fins i tot contraris al seu propi criteri— simplement perquè la *decisió* que li atribueixen a ell no ho és, sinó que és un simple acte degut? No té interès, per exemple, des d'aquesta òptica, el procés d'elaboració dels plans d'estudis?

Vegem ara els aspectes bàsics que hem de considerar en cada cas.

6. Qüestions bàsiques que cal considerar sobre les àrees funcionals

Per avaluar els serveis públics, la rendibilitat dels quals no és només ni principalment econòmica, sinó social, cal que trobem resposta a aquestes preguntes sobre cada funció o servei de l'àmbit que ens ocupa:

En conseqüència, podrem mesurar:

- *Quantitat* de servei o producte
- *Costos*
- *Temps*
- *Qualitat*
- *Imatge*

Perquè allò que pretenem és, a través d'un seguit d'indicadors significatius de l'actuació de la institució en aquelles funcions que integren aquest àmbit, *conèixer millor l'abast i la forma de les activitats que es desenvolupen i dels serveis que es presten i de la seva adequació o no a la millor consecució d'objectius en els dos àmbits d'activitat fonamentals esmentats anteriorment (ensenyament i investigació) que aquestes funcions han d'implementar i completar.*

El coneixement obtingut d'aquesta manera ha de permetre que s'identifiquin els *punts forts* i els *febles* més significatius de l'organització pel que fa a aquest àmbit.

7. Pel que fa als indicadors

Però per mesurar cal que establim abans els *indicadors de rendiment* adequats.

La identificació de cada un exigeix la definició del seu significat i de l'ús

L'AVALUACIÓ DELS SERVEIS

PROCESSOS DE PRESA DE DECISIÓ:

QÜESTIONS BÀSIQUES

- Què es decideix? (Sobre quina matèria)
- Qui ho decideix? (Quin òrgan)
- Quan ho decideix? (En quin moment o periodicitat respecte del sorgiment de la necessitat)
- Per què es decideix? (Amb quin fi)
- Com es decideix? (Amb quins requisits formals i quines tècniques)

que se n'hagi de fer. S'han de mesurar aquells aspectes que permetin discriminar graus d'adequació a l'objectiu de l'activitat en qüestió, no solament aquells que siguin fàcils de mesurar. Per a això, i vist que la dificultat de vegades pot resultar elevada, sembla imprescindible que hi hagi un consens previ sobre cada indicador.

El consens sobre el funcionament i els usos dels indicadors de vegades és enormement difícil, fet que no ens ha de portar a abandonar l'objectiu d'aconseguir-lo. Amb tot, hi ha alguns aspectes que solen presentar-se amb certa recurrència:

El fet que, precisament pel seu caràcter instrumental, bona part dels objectius de cada funció estan prefixats, pot fer pensar que no hi ha d'haver una dificultat excessiva a l'hora de determinar el significat dels indicadors. Però, de vegades el consens sembla impossible. És un signe de qualitat, per exemple, l'estricta compliment del principi d'universalitat del pressupost o, al contrari, la qualitat és on hi ha una fundació que gestiona l'activitat contractual i es porten a pressupost només els rendiments nets.²

Un aspecte molt controvertit és, sens dubte, el del pes que ha de tenir l'indicador dins el conjunt on estigui integrat; aspecte que opera directa-

ment relacionat amb el risc d'establir *classificacions*, que és un efecte no desitjable, ja que la valoració objectiva d'un determinat indicador es pot veure afectada per l'entorn (amenaces i oportunitats, tant externes com internes), de manera que la dada asèptica no solament no sigui significativa, sinó que desvirtui la realitat. Això és especialment clar quan valoram, per posar un exemple, algunes ratios en universitats de nova creació. La polèmica, una vegada més, és oberta: és oportuna la valoració de l'indicador de manera aïllada o cal que també tinguem en compte l'entorn? En tot cas, està clar que no podem confondre indicador amb resultats ni els resultats escalars sols amb qualitat, perquè l'avaluació és precisament la conclusió després de la reflexió sobre els resultats i els resultats no són les simples dades escalars dels indicadors, sinó les seves tendències en la mesura que, al llarg del temps, s'apropen o allunyen dels objectius proposats, que no han de ser universals per força, especialment quan la rendibilitat i el producte no són de mena fonamentalment econòmica, sinó social.

Restava per indicar que convé prendre decisions que es puguin obtenir a un cost raonable (encara que les

bases de dades de gestió no solen — malauradament — estar dissenyades per obtenir dades de suport a la presa de decisions, sol passar que la solució és a prop del problema) i els que ara es proposen, per exemple, responen al criteri *presència/absència* d'alguna cosa (indicadors principals) i a determinats elements de qualificació d'aquesta cosa (indicadors secundaris).

8. Exemples d'indicadors de rendiment en gestió

9. Referència a l'anàlisi dels processos de presa de decisió

Les decisions poques vegades es produeixen aïllades dins una organització complexa. Gairebé sempre n'hi ha una concatenació, amb efectes en cascada. Per això resulta imprescindible destriar les decisions que fan part intermèdia d'un procés de les que en són la part final.

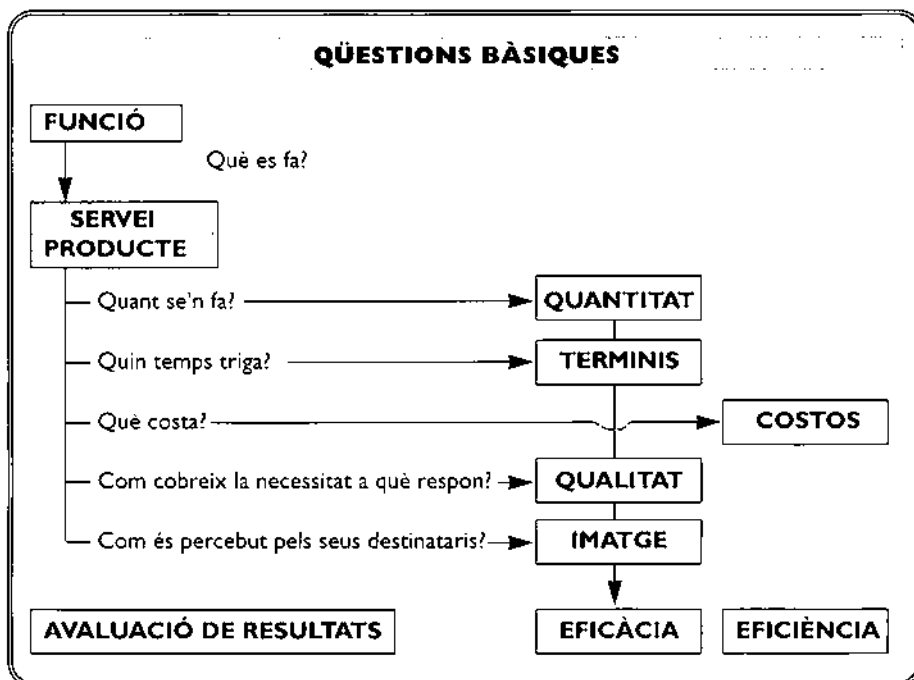
De la mateixa manera, almenys hi ha tres nivells de decisió: estratègiques, tàctiques i operatives. Les operatives ens interessaran poques vegades, llevat que condicionin una decisió de nivell superior.

Per poder valorar les qüestions que abans he indicat, es proposa efectuar dues fases consecutives:

Fase descriptiva. Ha d'aportar el coneixement dels àmbits materials de decisió existents a la Universitat i dels qui els exerciten. Pretenem d'aquesta manera obtenir una mena de foto fixa de la radicació del poder decisor i a la Universitat com a informació prèvia que ens faciliti la fase següent.

Si bé aquesta imatge hauria de ser com més extensa millor, és cert que aconseguir-ho resultaria gairebé impossible, no tant pel que fa als decisors com a les decisions en si, el nombre de les quals és, certament, molt més elevat. Per aquest motiu, com veurem més endavant, haurem de fer una tasca de selecció d'aquestes darreres en funció de la seva rellevància.

Aquesta fase s'escometa mitjançant l'elaboració d'una petita base de dades informàtica i es resumeix, com



L'AVALUACIÓ DELS SERVEIS

PROCESSOS DE PRESA DE DECISIÓ:

...sobre els indicadors:

- HAN DE PODER MESURAR GRAUS D'ADEQUACIÓ A L'OBJECTIU
- HI HA D'HAVER CONSENS SOBRE:
 - El significat
 - Valors de referència, si n'hi ha
 - Possibles factors modificadors de la valoració
- S'HAN DE CONSIDERAR DIACRÒNICAMENT
- S'HAN DE CONSIDERAR EN FUNCIÓ DELS MITJANS I DE LES CIRCUMSTÀNCIES DE L'ENTORN

INDICADOR ≠ RESULTAT

Alguns indicadors de rendiment de gestió:

- GESTIÓ RELACIONADA AMB L'ENSENYAMENT
 - ADMISSIÓ:
 - EXISTÈNCIA D'UN PROCÉS D'ADMISSIÓ TOTALMENT INFORMATITZAT
 - EXISTÈNCIA D'INFORMACIÓ ACTIVA
 - PERSONALITZACIÓ I TUTORACIÓ DEL PROCÉS
 - TERMINI DE FINALITZACIÓ DEL PROCÉS
 - GESTIÓ DE MATRÍCULES:
 - GESTIÓ D'UN PROCÉS DE MATRICULACIÓ INFORMATITZAT EN TEMPS REAL
 - PERSONALITZACIÓ I TUTORACIÓ DEL PROCÉS
 - GESTIÓ D'EXPEDIENTS:
 - EXISTÈNCIA D'UNA BASE DE DADES D'ALUMNES INFORMATITZADA
 - ACCÉS EN TEMPS REAL A CONSULTES
 - TERMINIS D'EXPEDICIÓ DE CERTIFICACIONS ACADÈMIQUES, DE TÍTOLS I DE DEVOLUCIÓ DE QUANTITATS
- FINANÇAMENT I GESTIÓ ECONÒMICA
 - PRESSUPOST:
 - PUBLICACIÓ
 - EQUILIBRI
 - GRAU D'ESPECIFICACIÓ DE LA DESPESA
 - UNIVERSALITAT I UNITAT
 - CLAREDAT
 - ESTRUCTURA PRESSUPOSTÀRIA I PRINCIPALS MAGNITUDS:
 - ORIGEN DELS INGRESSOS
 - DISTRIBUCIÓ DE LES DESPESES
 - ELABORACIÓ I GESTIÓ DEL PRESSUPOST:
 - EXISTÈNCIA DE PROCEDIMENT PREVIA L'ELABORACIÓ
 - EXISTÈNCIA DE CRÈDITS DESCONCENTRATS PRIVATIUS
- RECURSOS HUMANS
 - EXISTÈNCIA DE MANUAL DE FUNCIONS DELS LLOCS DE TREBALL
 - FORMA D'ESTABLIMENT DEL PERFIL DELS LLOCS DE TREBALL
 - EXISTÈNCIA D'UNA UNITAT ESPECÍFICA ENCARREGADA DE LA FORMACIÓ DEL PAS
- GESTIÓ DE LA INVESTIGACIÓ
 - EXISTÈNCIA D'UNA UNITAT ADMINISTRATIVA ESPECÍFICA PER A GESTIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ
 - EXISTÈNCIA DE CONTROL DE QUALITAT DELS CONTRACTES DE L'ART. 11 LRU
- ORGANITZACIÓ
 - EXISTÈNCIA D'UN ORGANIGRAMA QUE INCLOGUI TOTES LES UNITATS ADMINISTRATIVES I DE SERVEIS
 - EXISTÈNCIA D'UNITAT(S) TIPUS STAFF AMB FUNCIONS DE SUPORT TÈCNIC A LA GERÈNCIA
 - EXISTÈNCIA DE MANUALS DE PROCEDIMENT
 - EXISTÈNCIA DE GUIES PER A L'USUARI
- CONTROL INTERN
 - EXISTÈNCIA D'UN ÒRGAN O UNITAT DE CONTROL INTERN
 - ABAST DELS OBJECTIUS DE LA UNITAT DE CONTROL INTERN
 - NIVELL D'INDEPENDÈNCIA DE L'ÒRGAN O UNITAT DE CONTROL

és fàcil de preveure, en sengles catàlegs de decisors i de decisions, convenientment interrelacionats per obtenir informació creuada.

El catàleg de decisions no ha de ser exhaustiu, sinó selectiu; el de decisors sí que convé que ho sigui.

Fase valorativa. Des de la consideració prèvia de la informació anterior, ha d'aportar el coneixement de les característiques temporals, formals, tècniques, de finalitat i, fins i tot, circumstancials de la decisió. Constitueix la part fonamental de l'avaluació i s'ha de traduir (aquesta ha de ser la seva aportació a l'autoinforme) en un judici valoratiu del comitè d'avaluació de la Universitat sobre la idoneïtat de la distribució material del poder de decisió i de l'adequació al fi dels diferents aspectes numcrats anteriorment, presents en els processos de formació de voluntat.

A diferència de la fase anterior, que és extensiva a tot el conjunt de la Universitat, aquesta fase valorativa s'haurà de circumscriure per raons espaciotemporals a pocs processos de presa de decisió, que hauran de ser prèviament elegits pel comitè d'avaluació de la Universitat.

El *catàleg* de decisions exigeix una feina d'integració i filtratge de la informació que ha d'aconseguir el comitè d'avaluació de la Universitat, que haurà de discriminar les que, en funció de la seva significativitat, hauran de passar a fer part del catàleg.

Hem de defugir la simple identificació exhaustiva de decisions simples, que portaria, probablement, aquest catàleg *ad infinitum*, sense aportar gens de llum. Convé identificar, doncs, *processos de presa de decisió* rellevants per a la institució, formats per un nombre variable —i de vegades elevat— de decisions. Això no vol dir, és clar, que no haguem de considerar aquella decisió aïllada que, sense fer part d'un conjunt més ampli com és el procés decisor, tingui per si mateixa una rellevància institucional.

És de vital importància, en conseqüència, efectuar una correcta classificació de decisions, de manera que

L'AVALUACIÓ DELS SERVEIS

PROCESSOS DE PRESA DE DECISIÓ

Tipus de decisió des del punt de vista procedimental:

FINAL INTERMÈDIES

1. FASE DESCRIPTIVA:

- Elaboració d'un CATÀLEG DE DECISIONS
 - Elaboració d'un CATÀLEG DE DECISORS
 - Creuament d'aquesta informació:
- CONEXIÓ DE LA RADICACIÓ DEL PODER DE DECISIÓ

2. FASE VALORATIVA:

- SELECCIÓ I ESTUDI D'ALGUNS PROCESSOS DE PRESA DE DECISIÓ
- ALGUNS ASPECTES A VALORAR:
 - Transcendència o repercussió a la institució
 - Caràcter del seu origen (normatiu, discrecional, de força major, etc.)
 - Caràcter discrecional o reglat. Sistematització o no dels criteris de decisió en ambdós casos
 - Temps necessari per adoptar-los
 - Relació del decisor amb la decisió
 - Existència d'òrgans decisors de fet, sense atribució jurídicoformal de cap competència
 - Factors que mediatitzen la decisió
 - Coordinació/descoordinació entre decisions d'un mateix procés
 - Efectes distorsionadors o beneficiosos de les polítiques de delegació en òrgans col·legiats, de pactes, etc.
 - Eventuals desviacions envers el fi públic perseguit i les seves causes

les que siguin intermèdies en un determinat projecte, apareguin jerarquitzades envers aquella altra de final, de l'elaboració de la qual fan part, i és especialment important identificar les que influeixen d'alguna manera en les decisions següents del procés.

Els processos de presa de decisió seleccionats han de ser analitzats cercant acumulacions o absències de poder real en determinades posicions de l'organigrama (o, més curiós, fora de l'organigrama: o és que no hi ha hagut mai ningú que hagi *manat* sense haver tingut «*vela en este entiero*»?,³ redundàncies (per exemple, idèntica composició de dos òrgans que decideixen consecutivament sobre el mateix assumpte), disfuncions (la decisió en mans de l'òrgan que no té competència tècnica per adoptar-la), etc., que expliquin per exemple per què determinades decisions no s'adopten d'acord amb l'interès general (per exemple, l'interès de la Universitat per aprovar un pla d'estudis millor que l'anterior) o s'adopten d'acord amb criteris erràtics

(aquell subministrament d'equip incompatible amb tot allò que ja tenim) o un sentit impredecible i no desitjat per ningú (tal vegada un concurs a cap de secció), coses que alguna vegada algú ens ha dit que han passat, això sí, mai a la pròpia institució.

En tot cas, i ja que es tracta d'identificar allò que és deficient per poder millorar, convé que qualsevol procés de presa de decisions que es consideri es vegi a la llum de quatre triangles competencials molt significatius:

Rector - degans - directores de departaments
 Equip de govern - juntes de facultat - consells de departament
 Vicerectors - gerents - caps de servei
 Degans - gerent - administradors de centre

Per acabar, i a títol de suggeriment, us oferim seguidament una relació de processos de presa de decisió d'un cert interès:

- **Ensenyament**
- Elaboració i aprovació del pla executiu en una titulació.

- Adjudicació de la docència de la titulació als diferents departaments implicats.
- Avaluació de la docència del professorat.
- Adjudicació de la càrrega docent a un departament.
- Decisions singulars sobre la plantilla:
 - a) Creació d'una plaça.
 - b) Nomenament d'un professor emèrit.
- **Investigació**
- Assignació/vinculació de personal amb càrrec a projectes d'investigació.
- Contractació article 11 LRU.
- **Administració universitària**
- Elaboració del pressupost.

- Assignació d'aules/despatsos a un centre.
- Adquisició de fons bibliogràfics.
- Determinació de preus a serveis a la comunitat universitària i/o a ensenyaments propis.
- Adquisició d'equipament anual de materials informàtics (no grans equips) per a departaments.
- Elaboració/modificació de la RPT del PAS (func. o lab.). ♦

NOTES

Aquest text és un resum aproximat de la ponència presentada el dia 5 de desembre de 1996 a la jornada de referència. Els requadres són còpia de les transparències emprades, i el text, un resum dels comentaris, on és possible que manquin alguns aspectes i que n'hi hagi d'altres que no vàrem dir. En ambdós casos, sense la intenció de tergiversar, sinó que les variacions deriven de les limitacions del llenguatge oral mateix en què va néixer la ponència, que no va ser pensada per a gestes majors.

(1) Val a dir que la innovació espanyola de prendre com a objecte d'avaluació, a més dels dos ja clàssics, aquest de l'administració en si ha rebut lloances dels experts europeus que han avaluat el model espanyol en la fase experimental.

(2) Aquest debat concret, sens dubte inacabat, té, segons el meu modest criteri, una resposta indubtable a favor de la primera opció i entenc que és el meu deure, suscitat pel tema, pronunciar-me en aquest sentit, si bé l'argumentació d'aquesta postura ha de quedar per a un altre moment, perquè sobrepassaria, amb molt, els límits d'aquesta ponència.

(3) Paraules textuales de l'autor.