

XI JORNADA DE DEBAT  
GOVERNANÇA UNIVERSITÀRIA  
EIXOS DEL DEBAT



ASSOCIACIÓ D'AMICS UAB  
/ fragments 10

Els textos d'aquesta publicació són extractes de les ponències que van pronunciar els conferencians de la jornada **Governança universitària. Eixos del debat**, celebrada el dia 15 de desembre de 2011.

# XI JORNADA DE DEBAT ORGANITZADA PER L'ASSOCIACIÓ D'AMICS DE LA UAB

15 de desembre de 2011

Sala d'actes del Col·legi de Periodistes de Catalunya (Barcelona)

## ► PRESENTACIÓ I MODERACIÓ

**Joan Botella,**

professor de la UAB i degà de la facultat de Ciències Polítiques i Sociologia.

## ► INTERVENCIONS

■ **Lluís Ferrer,**

exrector de la UAB i expert internacional en diferents programes d'avaluació d'universitats.

■ **Jordi Codony,**

president del Consell de l'Estudiantat de les Universitats Catalanes (CEUCAT) i ponent de la Comissió per a l'estudi de la governança del sistema universitari de Catalunya.

■ **Josep Ferrer,**

professor de la UPC i membre de la Comissió per a l'estudi de la governança del sistema universitari de Catalunya.

■ **Joaquim Coello,**

president del Consell Social de la UB i ponent de la Comissió per a l'estudi de la governança del sistema universitari de Catalunya.



UNIVERSITAT

OPINA

## PRESENTACIÓ



## JOAN BOTELLA

Bona tarda, gràcies per estar aquí. Presentaré els ponents d'esquerra a dreta: Jordi Codony, enginyer de Camins i estudiant de màster de la Universitat Politècnica de Catalunya. En segon lloc, Josep Ferrer, catedràtic de Matemàtiques de la Universitat Politècnica de Catalunya, durant molts anys lligat a Comissions Obreres de la universitat i rector de la Universitat Politècnica de Catalunya fins a l'any 2006. Lluís Ferrer, catedràtic de Veterinària de la Universitat Autònoma de Barcelona, especialitzat en Medicina i Cirurgia Animal; va ser rector de la Universitat Autònoma de Barcelona entre l'any 2002 i el 2009. I, finalment, Joaquim Coello, president del Consell Social de la Universitat de Barcelona, expresident del Port de Barcelona, enginyer naval. I jo mateix, Joan

Botella, a qui han encarregat de fer de moderador d'aquest col·loqui. Per fer-lo més dinàmic, em permetré, abans de la intervenció de cada un d'ells, fer allò que Hemingway en deia un petit *insert*. En el seu llibre de contes, abans de cada text posava una historieta petitíssima, en quatre o cinc ratlles, que no tenia res a veure amb el conte que venia després, però servia perquè el lector ja s'hi endinsés. El tema de la governança a mi em fa pensar en un anglès que va ser convidat per un amic seu a París durant els dies de la Revolució Francesa perquè veiés els fets de prop, perquè veiés l'Assemblea Nacional i l'ambient de la revolució. I escriu una carta a uns amics seus a Londres dient: «Quina horrible dictadura, aquí no mana ningú!» ■



## LLUÍS FERRER

Moltes gràcies a tots per venir, especialment als que no treballem a la universitat, perquè, com sentireu, la relació amb la societat és un dels temes que hem d'abordar a fons en aquesta discussió sobre la governança de les universitats. Per això m'ha semblat un encert que s'escollís el Col·legi de Periodistes, perquè aquest lloc mostra l'interès de la societat civil en les universitats, en la governança de les universitats.

Si hagués de pensar què m'agradaria canviar de la governança, perquè això és un tema molt ampli, diria que m'agradaria canviar dos nivells de governança de les universitats, dos àmbits de governança. Un, un àmbit superior, és el de reflexionar, decidir, fer el pla estratègic de cada una de les universitats, marcar les línies que ha de seguir cada universitat. Crec que per fer això, ara, al segle XXI, cal que s'estableixi alguna mena de diàleg amb la societat, ja que això no és un tema que les universitats, com hem sostingut històricament, puguem fer soles. Això té a veure bàsicament amb el fet que el rol de la universitat ha canviat, s'ha diversificat, i gràcies, en part, a l'èxit que hem tingut complint missions, la societat espera molt de nosaltres.

El rol de la universitat ha canviat, s'ha diversificat, i gràcies, en part, a l'èxit que hem tingut complint missions, la societat espera molt de nosaltres.

Si ho preguntem als que estem aquí, probablement molts tenim idees diferents del que hauria de ser una universitat. Fa tres dies escoltava un exrector que deia que ha de ser un lloc bàsicament apartat del mercantilisme, del mercat, de la demanda de competències, de competitivitat, d'eficiència, un lloc diferent, un lloc de reflexió, etc., i probablement podria ser això. D'altres sectors, també de la societat, que paga la universitat –parlo sobretot de la pública–, estan dient el contrari: que ens hem d'acostar al mercat, hem de formar la gent per integrar-se ràpidament, que som un factor de competitivitat i que la gent que està aturada confia que nosaltres serem capaços de canviar el model productiu.

Per tant, la diversitat de rols que la societat ens atribueix, crec que requereix una reflexió estratègica bastant aprofundida. I crec que aquesta reflexió no la podem fer sols, és a dir, no pot ser que els professors, els estudiants i el

personal que hi treballa, reunits en diferents models de participació democràtica, decidim el que hem de fer, decidim si volem o no acostar-nos al mercat, si volem o no ser un temple de reflexió independent, si d'alguna forma ens hem d'orientar cap a l'estranger, cap a la internacionalització, hem de fer recerca d'altíssim nivell independentment que tingui aplicació industrial o no, o si hem de fer més ciències socials, humanitats, etc.

La diversitat de rols que la societat ens atribueix, crec que requereix una reflexió estratègica bastant aprofundida. I crec que aquesta reflexió no la podem fer sols, és a dir, no pot ser que els professors, els estudiants i el personal que hi treballa, reunits en diferents models de participació democràtica, decidim el que hem de fer.

Crec que som massa grans, massa importants, costem massa a la societat com perquè aquesta decisió la fem sols. Pensem que ara la majoria d'universitats són de les grans empreses que té cada comunitat autònoma, cada província, etc. I les públiques les paguen tots els ciutadans; per tant, penso que la primera modificació que s'hauria d'introduir en les universitats és com fem que la societat participi a fixar la gran missió estratègica de les universitats. Això, en pràcticament tots els països del món, s'ha fet establint alguna mena de consells de direcció, *boards*, etc., en els quals participen diferents persones, normalment un nombre reduït, que marquen les diferents línies del que vol ser aquella universitat concreta, de cap a on ha d'evolucionar aquella universitat i que, d'alguna manera, li demana la rendició de comptes en relació amb els nombrosos recursos que la societat hi destina. Sóc conscient que fer això, que va molt més enllà del que és triar un rector, ja que significa fixar què ha de fer l'Autònoma o la Politècnica –quins objectius tenen, cap a on han d'avançar–, té dificultats, és un canvi cultural, perquè fins ara ho hem fet d'una forma totalment interna, confonent, en part, per a mi, l'autonomia acadèmica amb l'autonomia de la missió universitària concreta. Sé que això és difícil de fer pel canvi cultural que suposa. I també és difícil de fer perquè requeriria que des de la societat això es fes d'una forma assenyada. I en aquest país ja hem vist la dificultat que hi ha per renovar un tribunal constitucional i la resposta que hi ha dels diferents sectors polítics, com col·locar gairebé sempre, enclavaments o consells de corporacions audiovisuals.

Sóc conscient que és realment difícil apartar això del que és la nostra dinàmica i, per tant, possiblement això no sigui possible, o no sigui fàcil, si més no. Crec que d'alguna manera caldria establir un sistema que podria ser una evolució dels consells socials i que podria ser un model semblant al que han seguit França, Portugal i Holanda, i pràcticament tots els països europeus, en el qual la societat, amb persones de la universitat, pot marcar un camí pel que fa a allò que s'espera de la universitat. Després, sobre com s'ha de triar el rector, com s'escull l'equip de govern que ho ha de tirar endavant, crec que hi ha moltes fórmules. No hi ha una gran correlació al món entre sistemes d'elecció del rector, resultats acadèmics o formes d'universitats; hi ha una gran diversitat i per a mi és un assumpte menor, però el tema fonamental és que hi ha d'haver algú que fixi la missió i el camí. S'ha de fixar, per exemple, si la universitat ha d'estar ambientada en el seu territori o en publicacions i ciència internacional, si els estudiants han de venir de prop o de tot el món, si han d'estar subvencionats una mena d'estudis o uns altres... Crec que això va més enllà del que podem decidir els professors, els estudiants i el personal en un moment concret. Cal, d'alguna manera, establir aquest diàleg amb la societat.

---

La primera modificació que s'hauria d'introduir en les universitats és com fem que la societat participi a fixar la gran missió estratègica de les universitats. Això, en pràcticament tots els països del món, s'ha fet establint alguna mena de consells de direcció, *boards*, etc., en els quals participen diferents persones.

---

Penso que aquesta és una primera part del que seria necessari que es fes; això es pot fer de moltes formes. Hi ha models d'universitats públiques –per exemple, de Califòrnia– que ho fan de forma agregada per a tots els campus; té un *board* comú per als deu campus públics i des del Parlament de Califòrnia s'estableixen unes línies, s'assignen funcions i es revisen periòdicament. Si cal, una de les universitats avança en la direcció que vol la universitat. La universitat pública ha de fer el que nosaltres decidim que hem de fer; si tan públics som, el que hem de fer, d'alguna manera, és escoltar el que diu la societat. Crec que una reticència a això ve sovint en relació amb el món productiu, amb la mercantilització, però quan parlo de la societat no parlo en absolut del sistema

productiu. Parlo de col·legis professionals, sindicats, col·lectius diversos, societat civil interessada en el bé comú, en el progrés i en el benestar comú.

Un cop fixat això, en el segon nivell crec que és necessari organitzar el funcionament intern. És a dir, un cop marcades aquestes grans línies cal establir com les diferents unitats acadèmiques d'una universitat aconsegueixen els seus objectius. I això ja no crec que requereixi una gran discussió filosòfica, sinó que simplement l'escola d'enginyers o la facultat de Farmàcia formin els millors farmacèutics possibles i facin la recerca en la direcció que se'ls marca, amb la millor qualitat i utilitzant tan bé com es pugui els recursos.

I això crec que passa fonamentalment per dues o tres actuacions que no hem pogut fer, almenys no amb prou contundència, com ara la descentralització. És a dir, és impossible governar una universitat de 30.000 estudiants prenent que des d'un consell de govern es puguin saber les docències de les assignatures, les hores, els objectius, etc. Totes les universitats avançades, que aconsegueixen amb més eficiència i qualitat que nosaltres la docència i la recerca, tenen models absolutament descentralitzats. Les facultats de Ciències de l'Educació, de Periodisme o de Medicina tenen un pressupost, una assignació de recursos, un pla estratègic i un grup de persones que tenen l'encàrrec de fer això i que reben l'encàrrec des del nivell superior i tenen capacitat per executar-lo. Els altres models no serveixen per aconseguir uns resultats acadèmics de qualitat i amb eficiència. Si no ens plantegem això, si des de dalt es diu: «No. És que nosaltres no busquem això, no volem formar els millors farmacèutics, sinó que volem uns altres objectius», crec que aquesta és una part més prescindible, però el model que tenim ara és incompatible amb un progrés, amb un discurs que es fa sovint de millorar la qualitat, de tenir una universitat entre les millors del món. Però hi ha d'haver la possibilitat que la facultat de Farmàcia o l'escola d'enginyers de Camins assignin els seus recursos com creuen d'acord amb unes demandes o amb un pla estratègic elaborat per la societat per a aquella universitat. Això, a totes les altres universitats del món funciona amb un sistema d'uns degans, uns equips deganals, que tenen capacitat de gestió i tenen la capacitat d'assignar els recursos de manera que poden avançar cap als objectius concertats.

Els que treballem a la universitat sabem que això, en el nostre cas, està molt lluny de ser així. Tots sabem la capacitat que tenen els degans –Joan Botella va ser escollit ahir degà de la Facultat de Ciències Polítiques– d’executar un pla d’estratègia i de comptar amb uns recursos que, finalment, no és més que poder contractar professors i seleccionar els estudiants, ja que totes les altres coses són secundàries. Has de ser capaç de dir: tindrè aquests professors, seleccionarem aquests estudiants amb els criteris generals que em digui la societat en el cas de les universitats públiques, ja sigui d’acord amb la seva procedència o amb els seus ingressos, amb totes les indicacions que ens donin des de fora, però han de tenir la capacitat de generar això. En el sistema que ara tenim a la universitat, els càrrecs són pràcticament càrrecs de mínima representació, de rotació constant, i absolutament esmicolada en el campus. Perquè ens en fem una idea, per exemple, a l’Autònoma tenim uns 500 càrrecs, és a dir, 500 professors que tenen la tasca directiva d’executar el pla marcat des del Consell de Govern. No cal dir, quan dic que som 500, que anem rotant a gran velocitat en aquests mateixos càrrecs; es veu que no ens

prenem gaire seriosament aconseguir recursos d’una forma programada.

Avui acabo d’arribar d’una universitat americana i el sistema allà està claríssim; no sé si és el mateix que hem de seguir, però el director de departament o el degà tenen absoluta competència. Després hi ha tota la transparència en la contractació; ells són responsables del que fan, perquè ells també signen uns contractes i agafen uns compromisos amb el consell directiu; però pensar aquí que tots els 500 càrrecs i la resta de professors remarem cap a la direcció que vol la societat, crec que és un acte de massa bona fe o massa ingenuïtat.

No crec que el que tenim ara sigui dolent, però és clarament millorable si som capaços de millorar aquestes dues coses. Milloraria més la participació de la societat i se sentiria més pública la universitat si fossin els ciutadans els que també ens diguessin el que hem de fer, i milloraria més si internament ens descentralitzéssim en vuit, deu o dotze unitats que rebessin els recursos i que tinguessin uns objectius clau de cap a on han d’anar ■





## JORDI CODONY

En primer lloc, i abans de començar, volia aclarir-vos en nom de qui parlo aquí. Per una banda, sóc coordinador del Consell d'Estudiants de la Politècnica, i també sóc president del Consell d'Estudiants de les Universitats Catalanes; però avui vinc a parlar com a Jordi Codony; sóc membre de la Ponència de Governança a títol particular i, per tant, no estic representant ningú, tot i que les meves posicions poden ser molt similars a les que hem debatut conjuntament. Sí que és veritat que aquests organismes encara no tenen posicions més oficials i, per tant, no voldria que ningú interpretés malament les meves paraules.

Voldria començar en primer lloc, i agafant una mica el fil del Lluís, assenyalant que cal saber quina universitat volem. A mi m'agradaria definir primer què és la universitat, que sempre es diu que té dues missions: d'una banda, formar professionals competents en el seu àmbit, competents i amb esperit crític, que a vegades això s'oblida. I d'altra banda, generar i transferir el coneixement que pugui aportar valor a la societat. I jo em quedo amb aquest final; potser és una definició molt simplificada, però m'agradaria quedar-me amb el final d'aquesta definició que és aportar valor a la societat. Per tant, deixant de banda que això de vegades no es té gaire en compte quan s'està planificant, des del meu punt de vista perquè sovint ens enfadem o no veiem bé que els consells socials o uns *boards* planifiquin quin és aquest valor que s'ha d'aportar a la societat, també és cert que aquest valor, mitjançant l'autonomia universitària, la universitat ha de saber cap a on el vol enfocar.

---

La universitat, sempre es diu que té dues missions, d'una banda, formar professionals competents en el seu àmbit, competents i amb esperit crític, que a vegades això s'oblida. I d'altra banda, generar i transferir el coneixement que pugui aportar valor a la societat.

---

Dit això, sí que m'agradaria començar a parlar, concretament de governança, intentant veure, ja que el Lluís ha fet un discurs més generalista, quines coses es podrien millorar. Intentaré matisar algunes coses que s'han dit. Per començar, crec que no s'ha parlat del model de finançament i de la legislació actual. No entraré a dir com haurien de ser; el que sí que és cert és

que són molt canviants. Últimament, en els darrers deu anys, hem canviat quatre vegades d'estructura ministerial, hem tingut sis consellers, hem tingut tres legislacions diferents, dues en aquesta última dècada. Un model de finançament variable i, a més a més, que va canviar i que a vegades no es compleix, i això dificulta molt la feina dels gestors de la universitat; per tant, crec que un dels principals problemes que tenim és que hem de gestionar els recursos i la formació dels estudiants en un context que canvia, i que canvia sobtadament. Penso (i després parlaré de com) que s'hauria de millorar aquest aspecte i buscar una estabilitat en aquest marc tan legal com jurídic.

D'altra banda, cal que aquest sistema universitari català pugui coordinar d'una manera una mica més eficient la programació acadèmica, alguns serveis que permetrien estalviar diners, i crec que també, parlant de governança, caldria parlar de governança de sistema, no per treure molta autonomia a les universitats, però sí per intentar una coordinació entre totes i aconseguir millors fites d'una forma més coordinada.

---

Un dels principals problemes que tenim és que hem de gestionar els recursos i la formació dels estudiants en un context que canvia, i que canvia sobtadament. S'hauria de millorar aquest aspecte i buscar una estabilitat en aquest marc tan legal com jurídic.

---

I entrant ja més al detall del que són les universitats en si, crec que hi ha diversos problemes, i en ressaltaria uns quants. Els que considero principals, d'una banda, són les estructures de les universitats, que són molt complexes; tenim molts òrgans diferents i molts nivells d'òrgans diferents i penso que hauríem d'intentar simplificar, o com a mínim establir, les competències necessàries: parlo del rectorat, parlo de molts òrgans col·legiats, estructures com els departaments, els centres, els instituts de recerca i moltes coses annexes: fundacions, parcs, etc. Hauríem de pensar en quin és el model estructural de la universitat que permetria gestionar d'una forma més eficient. I enllaçant amb això, hi ha certs òrgans, dins d'aquest laberint d'estructures —quan parlem d'òrgans col·legiats i d'òrgans de govern, d'òrgans de representació...—, les competències dels quals estem confonent de vegades, i això també ens porta pro-

blesmes; per tant, també ens cal repensar i redefinir quines són les competències de cadascú i que quedi clar, perquè després cadascú assumeixi les responsabilitats que li corresponen.

---

Les estructures de les universitats són molt complexes; tenim molts òrgans diferents i molts nivells d'òrgans diferents i penso que hauríem d'intentar simplificar, o com a mínim establir, les competències necessàries: parlo del rectorat, parlo de molts òrgans col·legiats, estructures com els departaments, els centres, els instituts de recerca i moltes coses annexes: fundacions, parcs, etc.

---

Un altre bloc que crec que hauríem de tractar quan es parla de governança és el tema del personal; el personal és bàsicament funcionari i n'hi ha una part de contractat. Això fa que hi hagi una barrera important d'accés a la universitat: els que aquí volen ser professors s'han de formar i passar unes oposicions i, per tant, han de demostrar que en saben, però un cop entren, la progressió no sempre es basa en com de bé saben fer la docència i la recerca. És cert que si mireu la llei, la carrera vertical dels professors o dels investigadors està molt basada i molt fixada en la recerca i hi ha d'altres tasques que també s'haurien de tenir en compte, com, per exemple, la docència o la gestió, i crec que aquest també és un aspecte a tenir en compte i que també ens hauria de permetre flexibilitzar el tipus de contractació per intentar que les universitats es puguin gestionar millor elles mateixes i decidir si necessiten captar talent de fora i no estar tan condicionades pel funcionariat.

Finalment, cal dir que en l'àmbit de la coordinació, lligant amb les persones, crec que ens hauríem de plantejar si aquest model de sistema universitari català hauria de permetre una major flexibilitat quant a mobilitat del personal intern i que les universitats de vegades poguessin intercanviar personal per poder enriquir-se les unes a les altres. Crec que aquests són alguns dels problemes que té la governança.

M'agradaria donar-vos quatre pinzellades dels principis que penso que s'haurien de seguir per fer aquest canvi. Primer de tot, un principi a tenir en compte és que la universitat va bé; sembla que quan parlem de governança i d'universitat vagi molt malament i

haguem de canviar-la i reformular-la del tot perquè no funciona; això crec que no és cert. La universitat va bé, ha fet molts canvis i ha millorat molt. Per tant, aquest és el primer principi que hem de recordar: no hem de fer un canvi de tota la universitat; la universitat funciona molt bé, però ens cal un marc estable i de finançament i un marc polític i legal. Cal flexibilitzar normatives; crec que la llei és massa estricta i que les universitats haurien de poder, dins d'uns marcs legals, gestionar-se a la seva pròpia manera i en funció de les seves característiques, perquè no totes les universitats són iguals; per tant, m'agradaria veure una legislació més flexible que l'actual. També cal, com a tercer principi que us volia dir, garantir la participació de la comunitat. Si bé és cert que cal que els gestors de la universitat siguin bons professionals i coneguin molt bé la universitat, també és important que la comunitat pugui expressar-se o aportar les seves visions i les seves opinions a l'hora de gestionar aquesta universitat. Per tant, no sóc partidari, ni molt menys, que la universitat deixi d'estar, no diré controlada, però sí participada per la comunitat; nosaltres hi hem de participar perquè aportem visions diferents.

---

Hauríem de plantejar si aquest model de sistema universitari català hauria de permetre una major flexibilitat quant a mobilitat del personal intern i que les universitats de vegades poguessin intercanviar personal per poder enriquir-se les unes a les altres.

---

També ens calen gestors ben formats, perquè possiblement a la universitat es mira molt com es formen els professors en recerca i en docència, però no es mira tant qui accedeix a ser gestor. No estic dient que haguem de posar barreres a qui pot gestionar la universitat, però sí que estic dient que hauríem d'intentar millorar els sistemes que oferim al gestor de la universitat, per aprendre a gestionar, que és una de les tasques que no s'acostumen a fer. I potser establir uns requisits; per exemple, si un rector ha d'haver passat per un altre càrrec de gestió i no començar a gestionar una empresa molt i molt gran sense haver passat abans per d'altres càrrecs. I també hem de pensar, encara que hi ha gent dins de la universitat molt capaç de gestionar-la, a qui triem i quins incentius posem perquè la gent estigui disposada a passar alguns anys gestionant la universitat. Finalment, un

altre principi, l'últim, és que intentem tots estar més coordinats com a sistema, intentem crear un sistema universitari català, molt més coordinat i planificat entre tots, fet que, com deia abans, no ha de suposar una pèrdua d'autonomia, sinó que pot servir per cooperar i crear un sistema únic i un únic *board* del sistema català; no estic tan a favor d'això com d'afavorir les estructures actuals, com ara el Consell Interuniversitari de Catalunya, que ens permetria planificar d'una manera molt més organitzada.

---

També ens calen gestors ben formats, perquè possiblement a la universitat es mira molt com es formen els professors en recerca i en docència, però no es mira tant qui accedeix a ser gestor.

---

Parlant del tema de les taxes, sobre el qual s'ha debatut molt: moltes vegades es parla del rendiment dels estudiants i de si nosaltres suspenem massa perquè no tenim un bon rendiment o no estudiem prou. Aquí surt una de les claus que no depenen dels estudiants, i que també s'ha de tenir en compte, i és quina és la mentalitat i la percepció del professorat i del personal docent i investigador (PDI). Si hi ha professorat internament que creu que ha de formar elits i que, per tant, tot aquell que no superi un llindar molt exigent de coneixement no pot superar els estudis, això fa que la gent suspengui i, per tant, demanaria que no es criminalitzi els estudiants quan suspenen i quan no tenen un bon rendiment acadèmic, perquè, de vegades, potser no és només per la manera com es prenen els estudis, sinó per la filosofia en general ■



## JOSEP FERRER

Crec que en aquestes últimes dècades la universitat ha fet els deures, però que el govern de la Generalitat de Catalunya no els ha fet. Moltes de les crítiques que es fan sobre el sistema universitari són per la falta de compromís, la falta d'assumpció de responsabilitats per part de qui havia d'haver-les assumit –que és el govern de la Generalitat de Catalunya–, i ho puc dir amb tota tranquil·litat, perquè no estic criticant el govern actual, sinó que estic criticant els anteriors, alguns dels quals jo mateix vaig votar amb entusiasme, i, per tant, ningú em podrà titllar de partidista en fer ara aquesta crítica. Per tant, totalment d'acord, i aquesta és una de les conclusions a les quals volia arribar: quan parlem de governança, un dels temes clau és que el govern de la Generalitat de Catalunya ha d'assumir les seves responsabilitats sobre temes que ja han sortit abans, sobre el tema del mapa, el tema de la coordinació; no s'ha dit, però suposo que ho tenim present, determinar línies prioritàries o línies estratègiques en temes de recerca, etc. No només parlo de les tasques tradicionals, de fer normatives –com ha dit el Jordi, a vegades se'n fan massa, o massa canviants–, o dels temes pressupostaris, sinó dels temes de planificació, d'orientació estratègica, etc., com a país i com a govern.

---

Crec que en aquestes últimes dècades la universitat ha fet els deures, però que el govern de la Generalitat de Catalunya no els ha fet. Moltes de les crítiques que es fan sobre el sistema universitari són per la falta de compromís, la falta d'assumpció de responsabilitats per part de qui havia d'haver-les assumit –que és el govern de la Generalitat de Catalunya.

---

Això enllaça amb el que començava dient Lluís Ferrer; crec que en primer lloc hem de tenir clar que efectivament a la universitat actualment se'ns demanen coses molt diferents, o s'esperen d'ella coses molt diferents de les que s'esperaven abans; el que passa és que potser no ho tenim tan explícit, tan verbalitzat, tan clarificat, i, per tant, això porta a una certa confusió. Als anys seixanta tots teníem molt clar que volíem una universitat de masses, científica, democràtica i catalana; per tant, la definició era prou clara i Déu n'hi do com ens n'hem sortit. Per tant, no tenen base empírica aquestes visions catastrofistes que la universitat va fatal; la universitat ha complert força el que se li havia encarregat en aquestes

últims trenta anys; Déu n'hi do el nivell de solvència acadèmica que hem aconseguit, tenint en compte que s'ha fet amb recursos escassos i orientacions polítiques canviants. Amb totes aquestes dificultats, ens n'hem sortit força bé.

Ara el que es diu, i hi estic d'acord, és que ara es necessita una altra cosa, i coincideixo plenament amb Lluís Ferrer en el fet que la societat espera molt de la universitat; això de vegades ho he centralitzat amb una frase: «La universitat ja no pot ser només una institució acadèmica de qualitat, sinó que també ha de ser un agent de desenvolupament socioeconòmic del seu entorn». I, per tant, els universitaris no només ens hem de preocupar de ciència, sinó que ens hem de preocupar del benestar dels ciutadans que ens envolten i que ens financen. Per tant, penso que el que cal és afegir a la típica autonomia universitària, que s'ha de continuar respectant, l'altra cara de la moneda, que és el compromís social de la universitat, la pertinença social de la universitat. No n'hi ha prou de reclamar autonomia universitària per poder exercir les labors científiques sense ingerències polítiques, ideològiques, econòmiques o mercantilistes de fora –que també cal–, sinó que al mateix temps els universitaris hem de fer el pas de no quedar-nos tancats en nosaltres mateixos i investigar només per satisfer la nostra curiositat científica esperant que algú tregui algun ús del resultat d'aquestes recerques. Per tant, autonomia universitària unida a compromís social per completar aquesta nova funció encara una mica indefinida, una funció que compleix amb el que la societat espera de nosaltres, aquesta vinculació amb la utilització del coneixement que generem perquè redundi en desenvolupament i en benestar.

I des d'aquest punt de vista, també totalment d'acord amb el Lluís en el fet que aquests objectius generals, aquesta estratègia general, aquest horitzó per a les universitats, no els podem decidir exclusivament des de la comunitat universitària, i que, per tant, cal la participació de la societat externa per decidir quina mena d'universitat volem i cap a on volem orientar-la, quines són les prioritats, etc., i això inclou si volem una universitat de masses o una universitat d'elits, si volem una universitat en la qual els doctorats estiguin orientats exclusivament cap a la recerca o també cap al sector productiu, si volem una universitat que funcioni com a ascensor

social fins al grau o també que arribi fins als nivells de doctorat, etc.

---

La societat espera molt de la universitat; això de vegades ho he centralitzat amb una frase: «La universitat ja no pot ser només una institució acadèmica de qualitat, sinó que també ha de ser un agent de desenvolupament socioeconòmic del seu entorn».

---

Si sembla que tots estem d'acord, d'on ve el conflicte? Doncs crec que s'ha fet una interpretació esbiaixada i interessada d'aquesta funció social, d'aquest compromís social, com si fos satisfer les demandes dels mercats, satisfer les demandes exclusivament del sector productiu. Penso que la gran polèmica és la que es va desfermar a la conferència de la UNESCO, a París, el 1998, entre dos blocs irreconciliables, entre els que defensen una universitat d'orientació mercantilista i els que defensen una universitat d'orientació cap a la pertinença social o el compromís social. Estic d'acord amb aquesta segona, però ben entesa: quan parlem d'aquest compromís social no estem exclouent les demandes del mercat laboral, no estem exclouent les demandes de les empreses; al que ens neguem és que l'únic objectiu, l'únic principi regulador de l'activitat de la universitat sigui el que ens marquen els mercats. Per tant, crec que la gran confusió i la gran problemàtica que tenim és que ens neguem que la universitat estigui sotmesa a les demandes dels mercats de docència i de recerca. Hem d'acceptar que dintre dels nostres objectius ha d'haver-hi la satisfacció de les necessitats ocupacionals, però aquest no ha de ser l'únic principi i segurament ni tan sols el principal a l'hora d'establir quins són els nostres objectius de docència i recerca.

Segurament els nostres objectius de formació van més enllà de les necessitats conjunturals, canviants, i les petites necessitats de les empreses productives que tenim al nostre entorn. Hem de formar gent que sigui capaç de dinamitzar més tot això, d'evolucionar al llarg de la vida, de tenir visió interdisciplinària, de poder adaptar-se als canvis que hi haurà i, per tant, és una mala guia simplement guiar-nos per aquest mercat laboral. Hi ha gent que ha donat un èmfasi excessiu al fet que el mercat laboral sigui qui guiï la docència, i això ha provocat aquesta reacció de dir: «Això és mercantilitzar la univer-

sitat». Els que estem en contra d'això, no neguem la necessitat de donar satisfacció també a les necessitats ocupacionals. Però voldria recordar el debat de fa un segle sobre l'alfabetització. Aleshores també es va discutir si l'alfabetització s'havia d'orientar exclusivament a finalitats ocupacionals, si només havia d'aprendre a llegir i escriure qui ho havia de fer servir en la seva professió o si, al contrari, l'alfabetització era un bé general de progrés personal i col·lectiu, de manera que tothom –els pagesos, les dones en aquell moment, etc.– havia d'aprendre a llegir i escriure encara que no ho necessités en la seva professió. Per tant, tenim el mateix debat; segurament haurem de fer una formació que no vingui guiada només per les necessitats ocupacionals, i segurament les necessitats ocupacionals seran una part petita de la formació que nosaltres haurem de cobrir. Aquesta seria la primera reflexió; per tant, completament d'acord amb aquest compromís social de la universitat, sempre que això no es tradueixi exclusivament en la satisfacció dels mercats de docència o de recerca.

Si parlem del govern intern també faria una reflexió semblant; crec que la universitat ha funcionat prou bé en aquests moments com per plantejar-se un capgirament total dels sistemes de governança interns. És veritat que tenim un sistema de governança complex i que de vegades costa prendre decisions, però crec que això és una conseqüència inevitable del fet que la universitat forma part, dintre de la catalogació d'institucions, del que se'n diu una organització de professionals. Si ens creiem el senyor Mintzberg, nosaltres som una organització de professionals, i una organització de professionals és aquella en la qual la seva eficiència depèn essencialment de l'actitud i de l'aptitud de cada un dels membres que la componen i no tant dels sistemes d'organització del treball intern. En aquesta mena d'organitzacions no funciona la cadena de comandament, no funciona la jerarquia, sinó que funciona la coresponsabilització i funciona el convenciment. Naturalment, en d'altres organitzacions més jeràrquiques la gestió és molt més fàcil; tothom és conscient que és més fàcil manar a l'exèrcit que a la universitat, però, per sort o per desgràcia –per sort–, no estem en aquesta situació i, per tant, estem en una organització de professionals que no es pot governar des del «jo mano», sinó des del «jo convenço», de tal manera que les persones que han de dur a terme les decisions estiguin plenament convençudes que són les deci-

sions adequades, i, per tant, es facin coresponsables de la decisió i dels encàrrecs dels seus caps. Si no és així, potser serem molt àgils a l'hora de prendre les decisions, però aquestes decisions després mai no es duran a la pràctica perquè no comptaran amb la complicitat dels que les han d'exercir. Per tant, ens hem de «resignar» al fet que l'organització és com és i no som els únics; en general, les organitzacions d'investigadors, d'artesans, de professionals superiors, etc., cauen dintre d'aquesta catalogació i, per tant, no podem aplicar fórmules jeràrquiques, perquè resulten absolutament ineficaces. De fet, les organitzacions professionals tenen l'avantatge i l'inconvenient que són difícils de gestionar, però si les governes amb les seves formes pròpies, no tan simplistes com les jeràrquiques, el nivell de compliment dels objectius i d'assoliment dels horitzons marcats és molt més elevat que en el cas de les institucions jerarquitzades. Per tant, el govern intern s'ha de continuar regint essencialment per les normes de col·legialitat de les decisions i l'activitat dels càrrecs, que són les úniques formes d'arribar a una coresponsabilització de tota la comunitat pel que fa a les decisions preses. Això no vol dir que no s'hagi de revisar res del que estem fent. El que estic defensant és que no s'han de canviar els principis essencials de govern que ens han inspirat en els últims anys i que, com dic, no són només de caràcter polític i ideològic, sinó que són de caràcter acadèmic, fruit de l'especial catalogació de la nostra organització.

Però, com deia, es poden revisar molts aspectes particulars sense capgirar aquests principis bàsics, i estic d'acord en pràcticament tot allò que han dit els que m'han precedit respecte a aquests possibles canvis, i n'afegiria un parell més per acabar. Un, negociació sindical. Crec que s'ha de canviar radicalment el sistema de negociació sindical. No em sembla acceptable que les mateixes persones que elegeixen el rector, l'endemà negociïn amb ell les seves condicions de treball o viceversa. Crec que la negociació sindical s'ha de treure en gran part de l'àmbit de negociació amb els equips rectorals i que, per tant, novament agents externs, o la conselleria, s'haurien d'implantar per tal d'establir un marc de negociació sindical esglaonat en què els grans criteris generals fossin acordats a nivell suprauniversitari i, com passa també amb les negociacions de convenis, amb sectors de la indústria, etc.: que la pròpia empresa gestionés les petites adaptacions a les condicions de la seva universitat.

El segon tema que afegiria és la supervisió de la gestió econòmica de la universitat. Crec que, finalment, el fet que els gerents acabin sent uns vicerectors més, no és la millor manera de garantir que des de la societat en general es tingui una visió equànime de la gestió econòmica de la universitat. Encara que els gerents siguin uns professionals de vàlua, si tenen una dependència excessiva de l'equip rectoral acaben resultant no gaire fiables per retre comptes de l'ús que s'està fent dels recursos públics que s'han posat a la nostra disposició. Per tant, intercediria perquè el nomenament dels gerents deixés d'estar tan vinculat als rectors, per la via de professionalitzar-los totalment i que fossin, per tant, persones contractades, per oposició o com sigui. Persones que no canviïn amb el rector o bé que siguin molt més dependents d'alguna forma de vinculació a la conselleria o a aquests agents externs.

---

El fet que els gerents acabin sent uns vicerectors més, no és la millor manera de garantir que des de la societat en general es tingui una visió equànime de la gestió econòmica de la universitat. Encara que els gerents siguin uns professionals de vàlua, si tenen una dependència excessiva de l'equip rectoral acaben resultant no gaire fiables per retre comptes.

---

Finalment, el que crec que no s'hauria de fer és que la societat influís a l'hora de decidir criteris, a l'hora de marcar aquestes línies generals de negociació sindical o a l'hora d'efectuar aquest control econòmic; crec que no es necessita la incorporació als òrgans interns de la universitat de persones externes a la comunitat universitària. Crec que es pot fer perfectament des d'organismes, fundacions o patronats, de tal manera que no em sembla una bona idea la idea, més o menys simplista, de dir que de cara al Consell de Govern o en l'elecció dels degans intervinguin persones externes. Penso que aquest control i aquesta intervenció de la societat –insisteixo, estic parlant de la societat; no de les societats anònimes, sinó de la societat en general– no cal fer-los modificant els òrgans de govern actuals, sinó establint una espècie de consell social que realment pugui desenvolupar efectivament aquestes competències ■





## JOAQUIM COELLO

Diré una cosa que segurament és una evidència, amb la qual tothom estarà d'acord. Crec que especialment Occident, però també el món en general, necessita les universitats absolutament per mantenir la seva competitivitat. Per dues raons: en primer lloc per la recerca, perquè la recerca es fa sobretot a la universitat en un 60%; hi ha sistemes que no són així, com el francès i l'alemany, però a Espanya sí, i als EUA, també. Per tant, és absolutament fonamental per a la competitivitat de les nostres indústries i societats, que han crescut i on el nivell de vida és alt, on naturalment els salaris són alts i, per tant, s'ha de competir amb tecnologia i amb diferenciació i, per tant, la recerca és fonamental. La recerca i la innovació, no únicament la recerca bàsica, sinó també el desenvolupament i també la innovació. I en segon lloc, crec que són molt importants les universitats perquè formen el futur, formen les generacions del futur, i les generacions del futur són la riquesa dels països, i ja sabem –crec que ha quedat a bastament demostrat– que avui la riquesa dels països no la formen els recursos minerals, no la formen les riqueses, ni tan sols les industrials; la capacitat de competir dels països i de crear benestar per als seus ciutadans ve de l'educació de les persones. Per tant, la universitat és cabdal.

Dit això, començaré dient coses amb les quals segurament algú no estarà d'acord, però el que vull és expressar-los el que penso amb tota honestedat. No tinc cap interès concret en la universitat més que defensar la seva eficiència i la seva millora, com crec que vol la majoria de la gent, hi treballin o no. Primer, sobre la universitat el debat sempre és molt complex; hi ha llibres i més llibres publicats cada any sobre les reformes de la universitat. Ahir vaig estar al Consell Social de la UB i n'havien arribat dos més: *Què passa després de Bolonya* i *Sistemes de control econòmic de les universitats*. De llibres sobre la universitat i com s'ha de fer la universitat n'hi ha vertaderes biblioteques. Si només parlem de Catalunya, crec que hi ha el *Llibre blanc de les universitats públiques catalanes*, hi ha un document dels consells socials, cada any el CIS fa un llibre, hi ha un document nou que s'ha fet per encàrrec del govern sobre les estratègies fins al 2015, és a dir, hi ha moltíssims documents. El doctor Bricall en va fer un per a la Universitat de Barcelona; n'hi ha molts. Naturalment, això és lògic, perquè la ciència, el saber, és a la universitat i, per tant, quan aquesta ciència s'aplica per reformar el propi sis-

tema es genera molta literatura, i fa complex el debat, perquè al final hi ha tanta documentació i tanta informació que el debat s'enfosqueix, no s'aclareix. Per tant, diria que hi ha molt debat i poca conclusió: es debat, es debat i es torna a debatre i es canvia la llei, i és com un horitzó al qual no s'arriba mai.

Són molt importants les universitats perquè formen el futur, formen les generacions del futur, i les generacions del futur són la riquesa dels països, i ja sabem –crec que ha quedat a bastament demostrat– que avui la riquesa dels països no la formen els recursos minerals, no la formen les riqueses, ni tan sols les industrials; la capacitat de competir dels països i de crear benestar per als seus ciutadans ve de l'educació de les persones. Per tant, la universitat és cabdal.

A mi sí que em sembla important que hi hagi un debat sobre com canviem la universitat, és a dir: no es tracta ara de dir si ho hem fet bé o no ho hem fet bé; ho hem fet com hem pogut i en les circumstàncies que s'han produït, i crec que del que es tracta no és de parlar del passat o només parlar del passat per inferir-ne el futur, sinó que s'ha de parlar del futur, i crec que avui és evident que les universitats espanyoles i catalanes necessiten una reforma. Intentaré dir com em sembla a mi que s'hauria de fer. La primera pregunta que ens hauríem de fer és com organitzem el debat: s'ha de fer de baix a dalt o de dalt a baix? A mi em sembla que s'ha de fer de dalt a baix, perquè, primer, si es fa de dalt a baix la discussió és directa, la discussió és concreta i les solucions són més ràpides. Hi haurà una reacció negativa, segur. Si ho fem de baix a dalt, hi haurà molt debat, i aquest debat pot ser constructiu o no; per tant, fins a quin punt serà un debat net o serà un debat interessat? L'aproximació serà molt més lenta de baix a dalt, és molt més difícil, s'ha d'arribar a un consens, s'ha d'arribar a solucions, trigarà més i també hi haurà una reacció negativa. Per tant, amb la voluntat de concretar i definir, penso que la metodologia ha de ser de dalt a baix. Aquest *de dalt a baix* no es pot fer de qualsevol manera; és a dir, crec que s'han de preguntar certes coses i s'han de tenir certs *inputs* per obtenir *outputs*.

Encara que estiguem d'acord que s'ha de fer aquest debat i que s'ha de fer de dalt a baix, naturalment estic

segur que hi ha gent que pensa que s'ha de fer al contrari. La primera pregunta que ens hauríem de fer és: quins són els objectius bàsics? Diria que n'hi ha dos. El primer és que aquest debat ha de defugir tot el que és la legislació. Si ens emboliquem amb la legislació, no ens en sortirem. Permetin-me que els digui una cosa: crec que els advocats no s'han de posar a disposició dels acords, s'han de posar perquè els acords funcionin, però només al final, no al principi. Un debat com aquest s'embolica amb el que diu la LOU, el que diu la LU i el que diu la LOMLOU, i com es van modificant. Crec que això ens complicarà el debat, perquè començarem a parlar de lleis i del que ha sigut i no del que ha de ser. Per tant, crec que el debat hauria de ser net. Després, naturalment, un cop s'arriba a certes conclusions, la implementació d'aquestes conclusions serà per llei, però això ha de venir després, una vegada s'hagi arribat a les idees.

I l'altra qüestió és si això ha de ser progressiu o radical. Avui, amb les circumstàncies que té Europa, amb la crisi mundial que tenim, crec que hem de ser radicals. Si aquesta pregunta s'hagués fet fa tres anys, podria haver dit una cosa o l'altra, però hauria sigut enormement discutible. Si estem d'acord amb el primer principi, que la universitat és cabdal per a la competitivitat i el benestar de la ciutadania i de les democràcies occidentals, i estem amb la crisi actual, penso que el debat ha de ser radical. S'han de posar solucions molt diferents de les que hi ha ara si volem guanyar la competitivitat que falta a les nostres societats. I aquesta competitivitat no vull que s'entengui únicament des d'un punt de vista mercantil; no estic parlant només d'això, però, naturalment, el benestar dels habitants d'aquest país dependrà de la competitivitat de la nostra economia respecte del món. Si no la tenim, viurem pitjor, ningú ens pagarà el compte. Per tant, dues conclusions: oblidem-nos de les lleis, fem un debat *ex novo*, parlem del que voldríem que fos i, després, ja veurem com ho implementem; i, en segon lloc, siguem radicals!

Quin és el procediment? Bé, haig de dir que el govern de la Generalitat de Catalunya ha plantejat un procediment que personalment em sembla adequat. Quin és el sistema que s'ha emprat? S'ha fet una cosa que té tres paràmetres bàsics. Primer, s'ha agafat gent que coneix la universitat, que no hi té interessos directes en aquest moment però que la coneix des de molts àmbits dife-

rents: des de la recerca, des de la docència, des de la part econòmica, però que no són rectors d'una universitat; en general són gent independent. Segon, aquesta gent que és independent no representa col·lectius, es representa a si mateixa; no hi ha un senyor de Foment ni un senyor de Comissions Obreres, un senyor de la UGT o un senyor de la funció pública o d'un partit polític. Són pocs; són deu i tenen un any per fer la feina. En tercer lloc, naturalment el que aquesta gent digui no és vinculant, és una aportació i el govern l'haurà de jutjar; millor dit, el Parlament, perquè això ha estat creat pel Parlament i serà aquest òrgan qui ho haurà de valorar. Però a mi sí que em sembla que aquesta és la manera bona d'actuar.

---

Si estem d'acord amb el primer principi, que la universitat és cabdal per a la competitivitat i el benestar de la ciutadania i de les democràcies occidentals, i estem amb la crisi actual, penso que el debat ha de ser radical. S'han de posar solucions molt diferents de les que hi ha ara si volem guanyar la competitivitat que falta a les nostres societats.

---

Dit això, voldria parlar del que a mi em sembla que haurien de ser els principis d'aquesta discussió per parlar del nou govern de les universitats, del finançament del govern de les universitats en sentit ampli. Penso que hi ha una confusió en els òrgans de govern, i aquesta confusió es produeix de dues maneres: primera, els òrgans de debat i els òrgans de decisió estan barrejats. Això a la política està molt ben definit: hi ha un parlament que debat i un govern que governa; naturalment, si el govern no ho fa bé, el parlament el tomba o a les properes eleccions els ciutadans el tomben. Però s'imaginem què passaria si es discutís i s'executés la política del govern amb un parlament? És impossible. Crec que això passa a les universitats fins a un cert punt, perquè el claustre, que hauria de ser un òrgan de debat, és, fins a un cert punt, un òrgan de gestió: pot remoure el rector, vull dir que és l'autoritat última; per tant, em sembla que s'haurien de separar els òrgans de debat dels òrgans d'execució.

En segon lloc, em sembla que en el govern de les universitats hi ha dos nivells clarament diferenciats: un nivell és la definició de l'estratègia, de la política a llarg termini, del pla plurianual i, com a molt, del pla anual, és a dir, de l'aprovació del pressupost. Però la gestió de la



universitat és una altra qüestió, que necessita professionals dedicats íntegrament a aquesta tasca. Per tant, em sembla que la contribució de la societat, en el sentit que hi hagi gent de fora –sobretot en un òrgan que és públic, ja que la universitat privada tindrà un patronat i tindrà el patronat que vulgui, però a la universitat pública hi ha d’haver una representació de la societat–, s’ha de limitar al que són les grans polítiques, l’establiment dels plans estratègics, dels plans plurianuals. En un consell social, avui, arriba l’aprovació de places per a docents d’una facultat, i això no serveix absolutament de res, perquè es fa decidir a persones que no tenen cap coneixement sobre el que se’ls presenta. Però la llei ho demana i s’ha d’aprovar, i si el rector no té aquesta aprovació no es pot implementar aquest canvi.

I l’altra qüestió que es produeix sobre els òrgans de govern és que els que defineixen les polítiques no en pateixen les conseqüències i, és clar, si em permeten, això és la política dels *teenagers*, que volen que els pares paguin la factura i després ser molt independents, i això no pot ser. Per tant, penso que la majoria de les decisions de govern de la universitat les han de prendre els professionals de la universitat: el rector, el vicerector, els degans, etc., i la presència de la societat, de la manera que s’articuli –això ja es veurà o ja es discutirà–, s’ha de produir només en l’establiment de les grans polítiques de la universitat.

---

En un consell social, avui, arriba l’aprovació de places per a docents d’una facultat, i això no serveix absolutament de res, perquè es fa decidir a persones que no tenen cap coneixement sobre el que se’ls presenta. Però la llei ho demana i s’ha d’aprovar, i si el rector no té aquesta aprovació no es pot implementar aquest canvi.

---

Següent qüestió. Hi ha un tema que al final és molt reduccionista: l’elecció del rector. Quan es treu aquest tema hi ha molta gent que té tendència a dir: «Això no és important». No vull discutir-ho. Però de les eleccions, el primer que no entenc és per què el personal d’administració i serveis vota el rector, no ho entenc. No passa a cap lloc de la funció pública; per tant, no entenc per què ha de passar a la universitat. Dit això, el sistema de quotes recorda els règims del passat, en els quals hi havia un terç, un terç i un terç; a més, no es modifica aquesta par-

ticipació en funció del nombre de votants que hi ha. El PDI (personal docent i investigador) té el 60% dels vots globalment –depèn de la universitat, perquè això són els estatuts de cada universitat–, i vota el 80%; l’alumnat té entre el 20 i el 25%, però no vota més del 5%. Penso que si es vol mantenir aquest sistema, amb el qual ja confesso d’entrada que no estic d’acord, el que almenys s’hauria de fer és corregir el valor dels vots de cada col·lectiu segons la seva participació. I en el cas dels estudiants, si voten poc –com sempre passa, i ho entenc perfectament–, crec que la seva participació hauria d’estar condicionada i ser proporcional a aquesta participació.

La segona qüestió que hi ha –i després tornaré a l’elecció del rector– és la cadena de comandament. Només a dues organitzacions mundials –que conegui– els col·laboradors més importants de l’organització no són nomenats pel director. I un d’aquests dos llocs és la universitat, que no nomena els degans; nomena els vicerectors, però no nomena els degans. A la meua empresa és com si jo nomenés el director de recursos humans, el director jurídic i el director de recerca, però els directors de les fàbriques, que són els qui porten el compte de resultats, no els nomenés jo. Perdonin, però això no té cap sentit, perquè, és clar, si el rector vol imposar una política determinada, en última instància el degà pot ser educat i no dir-li-ho, però segurament pensarà que ell es deu al claustre de la seva facultat, que és qui l’ha votat. L’altra organització que feia aquest sistema de comandament era la marina anglesa, on hi havia una figura, que es deia *segon comandant*, que era una figura nomenada pel col·legi d’almiralls, i que era una persona no nomenada pel comandant. I, per què es feia això? Perquè els vaixells abans partien cap a les colònies o a protegir el tràfic, etc., i durant molts mesos, a vegades anys, no tornaven a la metròpolis i, és clar, la marina tenia una coresponsabilitat amb una persona que quan arribava a terra podia donar compte de si el comandant havia fet un ús inadequat de la seva autoritat. Només conec això. A la marina anglesa ho entenc; a la universitat, no. Perquè el que sí que em sembla bé, i crec que és lògic, és que les facultats promoguin una terna, i diguin: «Miri, senyor rector, elegi entre aquests tres». I el rector escull entre aquells tres; però en última instància, en una empresa, si vols preguntar a una persona per a qui treballa, la pregunta és sempre la mateixa: «A tu, qui et paga el sou?». Per tant, crec que és molt important saber que el rector és

qui promou i remou els responsables de les diferents facultats.

Quant a la relació de la recerca i el desenvolupament amb les empreses, em sembla que hi ha una cosa que és bastant evident, i és que hem de promoure que hi hagi molta més relació entre la universitat i l'empresa; estic parlant de recerca i desenvolupament, no parlo de docència. Però perquè això funcioni s'ha de posar un incentiu a les dues bandes, i això ja està inventat. S'han de posar els recursos de recerca, els laboratoris, els fons públics de recerca, en mans de la universitat, i dir a les empreses: «Si vostès volen participar d'aquests recursos de recerca, ho han de fer a través de la universitat». I llavors es produeix un interès mutu per col·laborar, perquè si l'empresa porta aquelles proves a un altre lloc li ho faran pagar i li costarà molt; per tant, aprofitarà la universitat, i la universitat podrà fomentar que els seus doctors, els seus doctorands, els seus professors, els seus catedràtics, participin en aquest àmbit. Penso que aquesta és la qüestió fonamental.

Tercera qüestió: la contractació del professorat. Crec que el fet que la major part del professorat sigui funcionari no és un avantatge per a la universitat, i no entenc massa com quadren dues figures, la de l'investigador i la del funcionari. Crec que tenen paradigmes diferents; no estic dient que un sigui millor que l'altre, però el que sí que afirmo és que són diferents. Perquè l'investigador és un amant del risc; la recerca és risc, no és més que risc, i com més avançada i més bàsica és, més risc té. I això, perdonin, però no quadra amb la mentalitat d'un funcionari; no hi quadra gens!

---

S'han de posar els recursos de recerca, els laboratoris, els fons públics de recerca, en mans de la universitat, i dir a les empreses: «Si vostès volen participar d'aquests recursos de recerca, ho han de fer a través de la universitat». I llavors es produeix un interès mutu per col·laborar.

---

Següent qüestió: les universitats necessiten promoure el canvi dels seus professors; com es fa això? Avui es fa per jubilació. Hem tingut una època en la qual les universitats han crescut. La piràmide d'edat de la nostra població fa preveure que les universitats no creixeran, malgrat que segurament continuaran tenint més alumnes, però no de

manera significativa. Com farem la renovació dels nostres quadres de professors? La Universitat de Califòrnia, universitat pública, que pertany a l'estat de Califòrnia, té un sistema: els professors són avaluats cada sis anys. Ara no recordo exactament el percentatge: el 5% millor és promocionat i el 5% pitjor se'n va al carrer. Per què se'n va al carrer? Perquè hi hagi el 5% que es pugui contractar; això es fa cada any amb una rotació i funciona bé. A mi em sembla que això és molt important. Dit això, em diran, és clar: «És que aquí són funcionaris i això no es pot fer»; però parlo del futur. Només vull dir que si això es comencés a fer ara, d'aquí a deu anys la universitat seria diferent, respectant absolutament els drets adquirits que avui té la gent, que naturalment no es poden canviar. La reforma més important de les universitats és el seu personal, i si aconseguim que el personal sigui internacional, de procedències diferents, de cultures diferents i d'origens diferents, s'enriquiran molt. Avui en dia, una de les mancances de les nostres universitats és aquesta.

I per acabar, crec que la universitat té dues funcions clàrissimes, i que totes dues s'han de fer: una és una funció social, sobretot amb una estructura d'universitats espanyoles on no hi ha universitat de grau mitjà i universitat de grau superior; a Holanda hi són, aquí no. A la Universitat de Barcelona hi ha físics, hi ha infermeres, hi ha mestres i metges i tots són titulacions de la universitat. Crec que aquí hi ha una dificultat enorme: d'una banda, volem una universitat excel·lent i que ha de ser excel·lent per dues raons. La primera, perquè ha de formar les nostres elits i perquè ha de fer la recerca. I la segona, perquè ha de formar la nostra societat; té una funció social molt important. El fet que a Espanya hi hagi un alt grau de titulacions universitàries, malgrat que hi hagi molts titulats universitaris que no troben feina a la seva alçada, crec que és un avantatge per al país. Per tant, hem de poder conjugar la universitat social amb la universitat excel·lent, i això vol dir que hi ha d'haver un sistema amb una relativa diferenciació i que la universitat pugui definir el que vol. Em sembla que les universitats territorials –la de Girona, o la de Lleida, o la de Tarragona– tenen una funció clara. A la zona de Barcelona, on hi ha quatre universitats, sí que és desitjable que tinguem universitats excel·lents.

I acabo; la pregunta que em faran és: han de competir les universitats entre elles? I jo diria: «Sí, han de competir.

Només la competència fa millors les coses». Ara bé, ha de ser una competència intel·ligent. Per què? Perquè és obvi que cada una no pot fer el que vulgui i que no podem tenir titulacions repetides en un territori tan petit com és Catalunya. I és obvi que hi ha d'haver crítiques tant per la recerca com per la docència. I em diran: això és possible? Això és perfectament possible. Hi ha sectors industrials i econòmics en els quals les empreses competeixen i col·laboren al mateix temps, competeixen amb un producte i col·laboren amb un altre. En posaré un exemple: el valor del desenvolupament d'un motor d'avió és cent vegades el valor del motor. En un avió de cent trenta places, els Airbus 320, un motor val sis o set milions de dòlars; el desenvolupament d'aquest motor val sis cents o set cents milions de dòlars. És impossible que una empresa sola faci el desenvolupament d'aquest motor, perquè no només pot tenir aquest, n'ha de tenir per a un altre avió i per a un altre. Què passa en aquest sector? Doncs que les empreses competeixen i al mateix temps col·laboren, i quan fan un motor d'avió, els components del motor estan fets per diferents fabricants, des del disseny fins a la fabricació. Crec que les universitats també han de ser capaces de competir i col·laborar.

---

La reforma més important de les universitats és el seu personal, i si aconseguim que el personal sigui internacional, de procedències diferents, de cultures diferents i d'orígens diferents, s'enriquiran molt. Avui en dia, una de les mancances de les nostres universitats és aquesta.

---

I una última qüestió: el senyor Ferrer deia que és molt més fàcil dirigir l'exèrcit que dirigir la universitat; no ho sé. Si l'exèrcit ha de guanyar no n'estic pas gens segur. Fa cent anys, quan un obrer treballava en una fàbrica, el que volia el propietari de la fàbrica, l'accionista de la fàbrica, el capitalista amb barret de copa i cigar, és que aquell senyor entrés a treballar a les 8 del matí, piqués pedra i no plegués fins a les 6 de la tarda, i el que feia era mirar si picava pedra. Avui no hi ha cap empresa del món en què aquest paradigma sigui veritat. El més important d'una empresa és que els seus treballadors, quan entrin a l'empresa, posin al servei de l'empresa la seva intel·ligència, la seva imaginació, la seva voluntat, la seva iniciativa; això és el més important. I això què significa? Que s'ha de dirigir les organitzacions per incentius, no per obligacions. Un últim exemple: al País

Basc tenen un desenvolupament tecnològic i empresarial que no correspon al pes del País Basc a l'Estat. Van començar un pla els anys setanta –anys molt durs– de millora del seu teixit industrial. I l'eina que van fer servir va ser la qualitat, la qualitat total en el sentit que les coses s'han de fer bé a la primera i que s'han d'incentivar i dirigir a les persones, i en les persones també hi ha qualitat; per tant, estic completament d'acord amb el senyor Ferrer que això és essencial, però és essencial a l'exèrcit, és essencial a les empreses, és essencial a les organitzacions, és essencial pertot arreu.

I l'última qüestió. El gerent és un tècnic, i el gerent el que ha de fer són tres coses: primer, ser fiable; quan presenti els comptes no pot dir l'endemà que s'ha equivocat o que li faltava tal cosa, això és molt important. Segona, ser previsible: si diu que el resultat de la universitat aquest any serà menys deu o més deu i ho diu al març, al desembre ha de sortir. I tercera qüestió, no ha de decidir res, perquè per a això hi ha l'organització de comandament de la universitat i, en primer lloc, el rector, que és qui ha de decidir. Ell ha de portar els comptes ben portats, ben establerts, ben clarificats i que s'entenguin i prou. Per tant, en aquest sentit, estic d'acord que el gerent ha de ser un magnífic funcionari, i deixin-me que els digui una cosa: a mi sí que em sembla –i torno a la imatge que abans els donava de la marina i de la universitat– que el rector ha de poder elegir el gerent, perquè és la seva eina fonamental. En quina empresa el director no elegeix el seu director financer? Enlloc. A la funció pública, fins i tot a la funció pública, això no passa! Amb això no vull dir que quan entra un rector tothom vagi al carrer, però ha de poder tenir la possibilitat de canviar-lo. També els he de dir una cosa: si és un bon tècnic, segurament no ho farà. Aquestes són unes pinzellades necessàriament en blanc i negre, i voldria acabar dient només una cosa: el que els he dit, ho he dit d'una manera molt extrema; no és que sigui extremat, és que volia que m'entenguessin ■



## LA COL·LECCIÓ «FRAGMENTS»

Anteriors jornades organitzades per l'Associació d'Amics de la UAB:

### SISTEMES SANITARIS: SALUT I RIQUESA

6 d'octubre de 2008

#### OBERTURA

- Miquel Vilardell, vicerector de Relacions amb les Institucions Sanitàries i catedràtic de Medicina de la UAB i vicerector del Col·legi de Metges de Barcelona

#### PONENTS

- Josep Figueras, director de l'Observatori Europeu en Polítiques i Sistemes de Salut a Brussel·les
- Guillem López Casasnovas, catedràtic d'Economia de la UPF, conseller del Banc d'Espanya i fundador del CRES (Centre de Recerca en Economia de la Salut)

#### CLOENDA

- Josep M. Sabaté, director del Servei Català de la Salut

### LA INDÚSTRIA A CATALUNYA: PRESENT I FUTUR

4 de març de 2009

#### OBERTURA

- Ramon Pascual, president de la comissió executiva del CELLS (Consorci per a l'Explotació del Laboratori de Llum del Síncrotró)

#### PONENTS

- Joan Trullén, departament d'Economia Aplicada, UAB, exsecretari general d'Indústria (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio)
- Josep M. Pujol, president de FICOSA International
- Jaume Guardiola, conseller delegat de Banc Sabadell
- Jordi Marquet, vicerector de Projectes Estratègics-Parc de Recerca, UAB
- Xavier Gironella, gerent d'Operacions (Producció i Logística) de General Òptica

### CATALUNYA DESPRÉS DE L'ESTATUT

13 de juliol de 2009

#### OBERTURA

- Borja de Riquer, professor del departament d'Història Moderna i Contemporània, UAB

#### PONENTS

- Ferran Mascarell, conseller delegat de RBA Audiovisuals
- Salvador Cardús, professor del departament de Sociologia de la UAB
- Juan José López Burniol, notari
- Àngel Pes, subdirector de La Caixa. Àrea de Responsabilitat Corporativa i Marca

#### FILA 0

- Miquel Caminal, departament Dret Constitucional, UB
- Jordi Font, director Institut del Teatre
- Vicenç Villatoro, escriptor
- Carles Viver Pi-Sunyer, director de l'Institut d'Estudis Autònoms

### SOCIETAT PLURAL A CATALUNYA

Novembre de 2009

#### OBERTURA

- Carlota Solé, catedràtica de Sociologia, UAB

#### PONENTS

- Oriol Amorós, secretari general d'Immigració, Generalitat Catalunya
- Laura Díaz, adjunta al Síndic de Greuges
- Joan Subirats, catedràtic de Ciència Política, UAB i director de l'IGOP

#### FILA 0

- Ahmed Benallal, La llum del Nord –Associació per a la ciutadania i cooperació entre els pobles–
- Amadou Bocar Sam, coordinadora d'Associacions de Senegalesos

- Javier Bonomi, Federació d'Entitats Latinoamericanes de Barcelona
- Minkang Zhou, Associació de residents xinesos de Catalunya

## LA JOVENTUT EN UNA SOCIETAT COMPETITIVA

22 de febrer de 2010

### OBERTURA

- Juan Manuel del Pozo, professor de Filosofia de la UdG i exconseller d'Educació i Universitats

### PONENTS

- Jaume Funes, psicòleg i expert en adolescència
- Maribel García, professora de Sociologia de la UAB i directora de recerca al GRET-UAB (Grup de Recerca, Educació i Treball) de la UAB
- Carles Feixa, professor d'Antropologia de la UdL i especialista en Antropologia de les tribus urbanes

### FILA 0

- Joaquim Casal, professor de Sociologia, UAB
- Marta Comas, antropòloga, cap d'àrea d'Innovació Educativa del Consorci d'Educació de Barcelona
- Marta Bàrbara, responsable de Punt de Referència
- Teresa Muñoz, professora de l'IES Pere Calders

## CRISI ECONÒMICA, ELS REPTES DE FUTUR

31 de maig de 2010

### OBERTURA

- Antonio Franco, president Associació d'Amics UAB

### PONENTS

- Josep Oliver, catedràtic departament d'Economia Aplicada, UAB
- Francesc Pérez Amorós, catedràtic departament de Treball, UAB
- Eusebi Cima, president de FEPIME
- Josep Pérez, advocat laboralista, Col·lectiu Ronda
- Joan Marín, director de Territorial, Caixa Sabadell

- Albert Solé, catedràtic d'Economia, UB
- Juan Manuel del Pozo, professor de Filosofia UdG, exconseller d'Educació i Universitats

## L'AUTONOMIA DE CATALUNYA DESPRÉS DE LA SENTÈNCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

22 de juliol de 2010

### PRESENTACIÓ

- Xavier Muñoz, expresident de l'Associació d'Amics UAB

### MODERADOR

- Josep M. Vallès, catedràtic de Ciència Política, UAB

### PONENTS

- Enoch Albertí, catedràtic de Dret Constitucional, UB
- Antoni Bayona, professor titular de Dret Administratiu, UPF i lletrat del Parlament de Catalunya
- Joan Botella, catedràtic de Ciència Política, UAB i exmembre del CAC
- Joaquim Ferret, catedràtic de Dret Administratiu, UAB
- Manuel Gerpe, catedràtic de Dret Constitucional, UAB i membre de la Comissió Jurídica Assessora de l'Estatut
- Josep M. Vallès, catedràtic de Ciència Política, UAB

## ÈTICA I SOCIETAT

27 de gener de 2011

### PRESENTACIÓ

- Antonio Franco, president de l'Associació d'Amics UAB

### INTRODUCCIÓ I MODERACIÓ

- Manuel Parés i Maicas, catedràtic emèrit de Ciències de la Comunicació, UAB

PONENTS

### **Ètica i política**

- Joan Josep Queralt, professor del departament de Dret Penal i Ciències Penals, UB

### **Ètica i economia**

- Alfredo Pastor, professor d'Economia de l'IESE i director de mercats emergents de Banc Sabadell

### **Ètica i comunicació**

- Milagros Pérez Oliva, periodista d'*El País*

## TAXES UNIVERSITÀRIES

14 d'abril de 2011

PRESENTACIÓ I MODERACIÓ

- Antonio Franco, president de l'Associació d'Amics UAB

PONENTS

- Màrius Rubiralta, secretari general d'Universitats, Ministeri d'Educació
- Joan Turró, economista i president de l'Institut d'Innovació Digital de les Professions (INESDI)
- Oriol Escardíbul, professor del departament d'Economia Política i Hisenda Pública, UB
- Andreu Espínola, secretari general de l'Associació de Joves Estudiants de Catalunya (AJEC)

## NOVES INCÒGNITES DEL MÓN ÀRAB

15 de novembre de 2011

PRESENTACIÓ I MODERACIÓ

- Rafael Vilasanjuan, periodista

PONENTS

- Miguel Ángel Moratinos, exministre d'Afers Exteriors
- Eduard Soler, coordinador del Programa Mediterrani i Orient Mitjà del Centre d'Estudis i Documentació Internacionals de Barcelona (CIDOB)
- Najat El Hachmi, escriptora
- Laura Feliu, professora de Relacions Internacionals de la UAB, especialista en el món àrab-musulmà
- Tomás Alcoverro, periodista especialista en l'Orient Mitjà

Podeu consultar la transcripció de totes les jornades de debat a la pàgina web de l'Associació d'Amics de la UAB: <http://www.amicsuab.cat>.

EDITA  
Associació d'Amics UAB

CORRECCIÓ I MAQUETACIÓ  
<F12 serveis editorials>

DISSENY  
[info@barcelonasiesta.com](mailto:info@barcelonasiesta.com)

COORDINACIÓ  
Irina Gimeno Coso

IMPRESSIÓ  
Impressions Gràfiques Canigó



## Associació d'Amics UAB

Universitat Autònoma de Barcelona  
Torre Vila-Puig  
Campus de la UAB

Telèfon 93 581 14 90  
Fax 93 581 46 45  
amics@uab.cat  
www.amicsuab.cat



**Unnim**  
**Obra Social**

*sumem per tu*



Col·legi de Periodistes  
de Catalunya



Col·legi de Politòlegs  
i Sociòlegs de Catalunya

**UAB**

Universitat Autònoma de Barcelona

Consell Social