

GOVERNANÇA UNIVERSITÀRIA

PONÈNCIA DE LA COMISSIÓ DELEGADA DEL CLAUSTRE DE LA UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

1

0. Estructura del document

Aquest document és una resposta a l'Informe de la Ponència per a l'estudi de la governança del sistema universitari de Catalunya, document de treball de 3 de juliol de 2012. Per aquest motiu, i buscant facilitar al màxim la comparació dels arguments, el present document segueix l'estructura de l'Informe. El primer capítol se centra en la UAB, en els aspectes que considerem positius —i, per tant, que cal mantenir— i en aquells que considerem que poden millorar. El segon capítol repassa punt per punt les 7 temàtiques que presenta l'apartat IV de l'Informe de la Ponència, fent un esment especial a aquells aspectes que es volen discutir, ja sigui per matisar o mostrar desacord, o que es volen sotmetre a consideració. El document conté un tercer capítol a mode de conclusió.

1. El vigent, un model d'èxit, malgrat tot

Com sempre, la UAB ha estat i és sensible a la necessitat i la importància de fomentar un ampli debat per millorar l'actual sistema de govern institucional de les universitats públiques de Catalunya. Aquesta millora implica revisar alguns aspectes de l'actual disseny organitzatiu, com per exemple el model de rendiment de comptes, l'articulació dels òrgans col·legiats i unipersonals, l'assignació dels recursos i les finances, la responsabilitat dels òrgans col·legiats i la seva composició, i les relacions amb el Govern.

Apostem per resoldre i millorar de manera decidida les disfuncions del model vigent, però reconeixent i potenciant aquells valors i principis que han estat els responsables d'uns resultats extraordinaris durant un temps en què sovint l'entorn ha estat clarament desfavorable: crisi econòmica, inversions pírriques per a la universitat pública, accions que afavoreixen la universitat privada envers la pública, interpretació restrictiva de l'autonomia universitària, intents de polititzar la vida dels campus, inestabilitat orgànica (canvi de ministres, de legislació i de dependència administrativa), etc.

La UAB s'ha situat en l'última dècada en posicions molt destacades dels diferents rànquings nacionals i internacionals sobre qualitat universitària. En tots els àmbits d'avaluació la UAB ha obtingut resultats excel·lents i està considerada, sovint, com la millor universitat de Catalunya i Espanya.

Plantejar millores i innovacions en l'actual sistema de governança universitària és una necessitat per adaptar-se als temps i continuar sent una universitat de prestigi, però cal assegurar certes garanties que permetin mantenir i augmentar els nivells de qualitat assolits. També cal tenir en compte que no ha de funcionar igual una universitat de mil professors i

setze mil estudiants (com era la UAB els anys 70) que una de tres mil professors i trenta cinc mil estudiants (com és ara), o una universitat de campus (com la UAB) que una que no ho és.

L'actual funcionament del govern de les universitats públiques presenta disfuncions: algunes són comunes a totes les institucions d'educació superior del país, altres són particulars de cada universitat i altres són pròpies i específiques de cada centre, departament o institut. Donar resposta a aquestes disfuncions ha de ser una prioritat. La resposta ha de ser contextualitzada i adaptativa a cada àmbit, circumstància i realitat sense perdre de vista uns principis i referents que considerem irrenunciables.

2. Referents i principis

En aquest capítol se segueix la numeració de l'apartat 4 de *l'Informe de la Ponència*.

2.1. Autonomia, avaluació i rendició de comptes (apartat 4.1. de *l'Informe*)

Per tal d'abastar els diferents àmbits d'acció l'autonomia ha de ser organitzativa, de gestió, financera, acadèmica i de gestió del personal. Autonomia és la capacitat d'establir les prioritats de la institució, els seus trets d'identitat i diferenciació d'altres, a més de permetre implementar les accions necessàries per aconseguir-ho. Autonomia és respectar el marc normatiu i legal vigent, no deixar-se influir per l'acció política partidista i retre comptes permanentment, interna i externament, dels resultats aconseguits, els recursos esmerçats i dels processos i procediments duts a terme. L'autonomia ha de permetre a les universitats ser més flexibles a les demandes de l'entorn i evitar les ingerències externes. L'autonomia és un clar instrument per a la diferenciació de les universitats del país.

2.2. Òrgans de govern (apartat 4.2. de *l'Informe*)

La democràcia és un valor i un principi que regula la vida universitària. El model plural i participatiu de la universitat assegura la legitimitat necessària en la presa de decisions institucionals, alhora que obliga tots els interessats a consensuar les decisions que els afecten. El fet de dissenyar uns òrgans de participació mitjançant fórmules representatives obliga que les decisions siguin plantejades, debatudes i discutides entre tots els seus membres encara que no comparteixin els mateixos punts de vista.

L'estructura participativa requereix sistemes en què els diferents col·lectius puguin expressar-se de manera que la presa de decisions es faci democràticament amb la participació dels col·lectius implicats i que els acords siguin fruit del debat i la negociació.

El rector o rectora

El rector ha de ser escollit entre els membres idonis de la comunitat universitària en l'exercici de la seva autonomia. L'elecció del rector no ha de ser "per part d'un patronat o òrgan similar, i a través d'un concurs obert entre acadèmics de reconeguda vàlua, nacionals o estrangers", segons recomana la Ponència.

Durant molt de temps, a la UAB el Claustre havia estat l'organisme encarregat de l'elecció de rector, igual que es fa en altres universitats, en tant que màxim organisme representatiu de la comunitat universitària. S'ha de tornar el poder de l'elecció del rector al Claustre, ateses les experiències negatives del sistema actual de sufragi universal ponderat, i del que fan altres universitats de prestigi.

La composició dels òrgans col·legiats

En el nostre sistema universitari, la composició dels òrgans col·legiats de govern ha seguit el principi que tots els estaments de la universitat hi han d'estar representats. Considerem que és essencial que aquest principi segueixi vigent en qualsevol nou disseny de la governança. Cal, però, considerar que la composició de les nostres universitats ha sofert un canvi profund a partir de la situació on hi havia només quatre estaments ben delimitats; actualment la situació és més diversa i això afecta el futur disseny dels òrgans col·legiats. Els representants dels diversos estaments no poden limitar-se a representar d'una manera corporativa els interessos del col·lectiu corresponent, sinó que han de col·laborar en la definició i l'assoliment d'allò que sigui l'interès general de la Universitat. Els representants dels diversos estaments han de ser elegits per i d'entre els membres del corresponent estament.

El Claustre

Cal una renovació profunda del Claustre.

Les contradiccions actuals de la composició i atribucions del Claustre són:

- Dimensió desmesurada. La composició actual de tres-cents membres és incomparable amb la mida dels senats de les universitats europees rellevants, que tenen entre vint-i-cinc i seixanta membres.
- Atribucions: actualment, el Claustre té una funció principal de "debatre les línies generals d'actuació de la Universitat". Per la seva dimensió i l'escàs poder de decisió té poques possibilitats de fer aportacions efectives a la governança. Les sessions són poc operatives. Els resultats de les seves sessions tenen poca incidència en les actuacions de la Universitat. Té la potestat de cessar el rector —però no d'escollir-lo— i té molt poques atribucions vinculants.

Les propostes de renovació podrien anar en dues direccions contraposades que permeten posicions intermèdies:

- a) Un claustre reduït (entorn dels 60 membres), amb una elevada capacitat de debat i de presa de decisions. Les seves dimensions i operativitat són similars a les dels actuals consells de govern. Aquest claustre és l'organisme responsable de definir, impulsar i controlar les estratègies de la Universitat.
- b) Un claustre amb una composició numèricament elevada, de l'ordre dels 300 membres, respon a una única funció: l'elecció del rector. És el Consell de Govern, o equivalent, qui té les atribucions sobre les línies generals d'actuació i les estratègies, i el Claustre només debat sobre els programes dels eventuals candidats a rector.

La dinàmica dels actuals claustres de les universitats del nostre país porta sovint a debats poc eficients i a un absentisme elevat entre els nombrosos membres del Claustre, que, en conseqüència, se senten poc compromesos personalment amb la institució. Mantenir claustres

numèricament grans requereix una millor regulació del seu funcionament per a assegurar-ne la vitalitat i l'eficàcia. A la inversa, la ineficàcia és el millor argument per als que volen eliminar o reduir el component representatiu, democràtic, de la institució.

En funció del tipus de claustre que s'estableixi, més reduït o més extens, els degans i els directors de departament i d'instituts propis en seran membres nats.

El Consell de Govern

El Consell de Govern, amb una composició en membres més extensa o més reduïda, governa de manera col·legiada la universitat i assisteix el rector.

El Consell Social

El Consell Social és "l'òrgan de participació de la societat en la Universitat" (art. 121.1 dels *Estatuts*). Els membres del Consell Social són persones compromeses i d'una dedicació exemplar al govern de la Universitat. El currículum dels membres del Consell Social hauria d'incloure experiència en la direcció d'institucions culturals o acadèmiques, d'infraestructures, d'institucions econòmiques i tecnològiques o de serveis, i també d'empreses de qualsevol àmbit econòmic.

Les funcions dels membres del Consell Social inclouen la captació de recursos, l'ampliació de possibilitats en el mercat laboral per als nostres titulats, la defensa dels interessos de la UAB enfront dels poders polítics, la promoció de la transferència de coneixement entre la UAB i la societat i l'enfortiment del prestigi internacional de la UAB.

Les facultats, els departaments i els instituts propis

En els òrgans de govern de les facultats, els departaments i els instituts propis l'esquema anterior es repeteix, i com a exemple s'esmenta el cas de la facultat:

El degà s'escull i se cessa entre els membres de la facultat, per part del Claustre o Junta de Facultat que, format per un nombre de membres adient, és on es debaten les línies generals i estratègiques del funcionament de la facultat. La Junta de Facultat fa el seguiment de les activitats de la facultat i assisteix el degà en aquesta tasca.

Els departaments i els instituts propis tenen un funcionament semblant.

2.3. Organització interna (apartat 4.3. de l'Informe)

La Universitat ha de tenir una estructura que respongui adequadament a la seva complexitat organitzativa. L'estructura matricial, on conviuen les facultats/escoles i els departaments/instituts, es caracteritza per l'existència de dues línies funcionals: l'acadèmica i l'administrativa, i implica la separació entre agents i responsables en les àrees acadèmiques i gerencials. La UAB fou pionera en tot l'Estat a generalitzar aquest model d'ordenació interna on les diferents unitats poden dependre de focus organitzatius diferents, i on el personal pot tenir rols, funcions i nivells ben diferenciats.

L'estructura matricial de la Universitat no encaixa amb l'estructura piramidal proposada per la Ponència.

Recerca, docència i transferència: una triple missió interdependent per mitjà d'una gestió eficient i innovadora

El professorat universitari actua en tres àmbits complementaris:

- La **recerca**, entesa com a creació de coneixement, i la **transferència** d'aquest coneixement a la societat.
- La **docència**, entesa com a transmissió de coneixement.
- La **gestió** de la Universitat per assolir el nivell més alt possible d'eficiència en l'ús dels recursos públics.

5

Per tal de garantir i potenciar l'actuació del professorat en els tres àmbits de recerca, docència i gestió cal tenir presents aquests aspectes:

1. L'estructura matricial és el marc adient per al desenvolupament de la dualitat recerca/docència del professor universitari.
2. El professorat que desenvolupa tasques de gestió ha estat escollit democràticament.
3. La dedicació del professorat a qualsevol dels tres àmbits no ha de comportar penalitzacions en els altres.
4. La tasca que desenvolupa cada professor en cadascun dels tres àmbits ha de ser reconeguda i valorada per la Universitat, utilitzant els indicadors que s'acordin.
5. El finançament universitari ha d'incloure la dimensió de la recerca, la docència i la gestió.

Els principis d'un lideratge fort i una dinàmica de representació democràtica aconsellen la convivència d'òrgans de gestió unipersonals amb altres de col·legiats, ambdós igualment importants en el funcionament intern. Els primers han de poder dirigir de forma efectiva i amb plena capacitat de decisió, i els segons han d'esdevenir òrgans de representació i participació; tots dos, doncs, han de tenir unes funcions clares i ben definides i executar-les amb plenes garanties.

Els càrrecs unipersonals i col·legiats podran aconseguir bons resultats i innegables èxits en entorns d'universitats realment autònomes; amb una aposta decidida per la universitat pública de qualitat; un sistema de finançament suficient i mantingut per a la consecució dels objectius institucionals i, sobretot, un reconeixement implícit i explícit per part del sistema polític de la seva funció social envers la docència, la recerca i la transferència dels sabers.

Si s'aposta, com fa la Ponència, per la professionalització dels càrrecs de gestió a través de formació específica i experiència laboral, no s'ha d'oblidar que hi ha candidats de l'acadèmia que també poden obtenir aquesta preparació abans de presentar-se al càrrec.

2.4. Sistema de finançament (apartat 4.4. de l'Informe)

L'autonomia universitària implica que hi hagi un finançament suficient per atendre les necessitats de despesa de la Universitat, tant en l'àmbit docent com en l'àmbit de la recerca i la transferència. També implica que la generació i la gestió de fons públics o privats sigui

responsabilitat de la universitat mateix, que a la vegada passarà comptes en el marc de la legislació vigent.

Per poder concretar aquesta autonomia, en l'àmbit del finançament, cal disposar del marc estratègic que estableixi:

- 1) El total de despesa en educació, mesurat com a percentatge de despesa sobre el PIB del territori.
- 2) El pes del finançament públic, el pes de les taxes pagades pels estudiants tenint en compte el preu de les taxes d'altres serveis.
- 3) El paper del mecenatge i els patrocinis.
- 4) Les possibilitats de vincular el preu del servei docent a les rendes familiars.
- 5) El paper independent de l'Agència Autònoma de Finançament Universitari.
- 6) La possibilitat de fer servir la tècnica de contracte-programa fixant per períodes plurianuals un conjunt d'objectius per a cada universitat i, a la vegada, els imports de les subvencions que es consignaran en els pressupostos.

Hi ha una gran varietat de models de finançament en el conjunt d'Europa: països on la matrícula universitària és gratuïta i altres on no ho és, amb un cost molt elevat o mòdic, compatible amb un sistema de beques i/o ajuts complementaris per l'import total o parcial.

En el context econòmic actual, és necessari que el sistema de finançament doni resposta adequada als punts següents:

- 1) Les taxes universitàries no poden ser la proporció més important dels ingressos de les universitats. Les taxes universitàries en els estudis de caràcter oficial haurien de reduir-se.
- 2) Les taxes no poden vincular-se a les declaracions d'IRPF dels ciutadans, i s'han d'establir criteris lligats al sistema de beques i a la tipologia dels estudis.
- 3) El sistema de beques ha d'incorporar unes beques salari i altres formes de finançament dels estudis, com els préstecs. Els resultats acadèmics i la manca de recursos econòmics tenen prioritat. També s'han d'incloure ajuts més limitats, vinculats al transport, a la residència, etc. dels estudiants.
- 4) Les aportacions governamentals han d'assegurar les despeses de docència i facilitar la realització de les activitats de recerca fonamental sense que necessàriament hi hagi demanda a curt termini. Aquestes aportacions han d'estar vinculades a pautes d'avaluació prèviament definides i requereixen, per tant, mecanismes per mesurar l'èxit dels indicadors que s'utilitzin.
- 5) La transferència de coneixements és molt important i el seu preu ha d'incloure tots els costos i amortitzacions suportats. Per tant, no pot fer competència deslleial als professionals dels sectors corresponents.
- 6) Les aportacions governamentals han d'estar definides i quantificades en documents de caràcter plurianual, de tipus contracte-programa, que expressin els objectius que s'han d'assolir per part de la universitat, i prevegin que una part del finançament sigui variable, en funció de l'acompliment d'objectius mesurables.
- 7) És necessari revisar el mapa universitari existent per eliminar duplicitats i ineficiències del conjunt del sistema universitari del nostre territori.

2.5. Gestió del personal (apartat 4.5. de l'Informe)

La gestió del personal ha de ser una competència de cada centre universitari en ús de la seva autonomia, de manera que pugui gestionar la convocatòria de places (inclòs si aquesta es fa a nivell nacional o internacional), la selecció, la promoció, la formació i la contractació. Les universitats, atenent el seu projecte institucional, la seva capacitat econòmica i les seves línies prioritàries, han de poder contractar el personal acreditat que considerin més adient.

La universitat ha de comptar amb mecanismes d'avaluació del seu personal i de remoció del personal que no aconsegueix els objectius.

La selecció, la promoció i la remoció del personal de la universitat s'ha de fer amb criteris de transparència.

2.6. El paper dels governs (apartat 4.6. de l'Informe)

A partir de l'article 172 de l'Estatut de Catalunya, que estableix les competències de la Generalitat de Catalunya en l'ensenyament universitari, destaquem:

1. El paper del Parlament de Catalunya. L'article 111 de l'Estatut d'Autonomia indica que, en el marc de les normes bàsiques fixades per l'Estat pel que fa a les competències compartides, "la Generalitat pot establir polítiques pròpies. El Parlament ha de desplegar i concretar per mitjà d'una llei les dites disposicions bàsiques." És a dir, el paper primordial de definir les polítiques que cal seguir, en l'àmbit de Catalunya, en el terreny de l'ensenyament superior i la recerca es fixa en el Parlament, i no en el Govern.

Només la remissió al Parlament garanteix un debat públic suficient i transparent, un suport majoritari i una coherència amb el marc pressupostari de la Generalitat. El Govern ha de tenir un paper rellevant, com a executor de les normes i decisions fixades pel Parlament i com a interlocutor quotidià de les autoritats universitàries.

2. El pressupost. Cal un marc estable de previsió pressupostària que permeti, amb una antelació suficient, que les Universitats elaborin amb autonomia els seus propis projectes i gestionin de manera positiva els seus recursos financers. En els últims anys s'han viscut situacions en què les expectatives generades per normes de caràcter general (com els plans d'inversions universitàries, o els Campus d'Excel·lència Internacional) no es veien satisfetes, a conseqüència de la no-adopció de les decisions pressupostàries previstes en aquests plans.
3. La interlocució amb les universitats. Cal un interlocutor sòlid i representatiu, que pugui expressar de manera autoritzada les opinions i les necessitats del sistema universitari català.
4. La independència política. No hi pot haver formes d'intervenció o de partidització de les decisions o dels nomenaments dels responsables universitaris, per tal de que les universitats catalanes no estiguin polititzades en el sentit partidista de la paraula. L'existència de diferents visions i de diferents interessos dins de les universitats s'ha de resoldre en cada cas de manera autònoma i sense referències al marc general de la vida política.

Creiem que, en aquest àmbit, l'Informe hauria d'explicitar algunes opcions:

1. El Parlament és el centre d'elaboració de la política universitària de Catalunya.
2. Al Govern li pertoca, en el marc prèviament definit pel Parlament, la negociació amb cada universitat del corresponent contracte-programa, que li fixi objectius a mitjà termini, així com les corresponents aportacions pressupostàries. Les opcions estratègiques fonamentals (mapa de titulacions, política de preus públics, etc.) han de ser conduïdes pel Govern en el marc de la política universitària de conjunt fixada pel Parlament.
3. L'aprovació dels pressupostos anuals ha de tenir indicadors mesurables per al seguiment i l'avaluació de l'assoliment dels objectius fixats en la programació.
4. L'atribució de funcions governamentals a l'Agència Autònoma de Finançament pot ser una bona tècnica de gestió, sempre que es garanteixi la transparència en el seu funcionament, la consideració equitativa de les diferents universitats i la reducció corresponent en l'organització administrativa del Govern de la Generalitat.
5. La proposta de constitució d'una Conselleria d'Universitats i Recerca no encaixa amb l'existència de l'Agència Autònoma de Finançament. Una Conselleria així no ha existit mai (malgrat que la governació de les Universitats des de la Generalitat s'ha canalitzat a través de cinc organitzacions administratives diferents), i la seva necessitat no queda prou argumentada.

2.7. Relacions entre universitats i amb la societat (apartat IV.7. de l'Informe)

Les universitats públiques de Catalunya tenen com a missió atendre les necessitats del conjunt de la societat catalana en el terreny de la docència postsecundària, la recerca i la formació contínua.

Cap universitat pública, per ella sola, pot pretendre abordar suficientment cap d'aquestes responsabilitats. És per això que ha crescut l'experiència de compartir serveis i recursos (com el CESCO, el CBUCC o d'altres), instàncies de representació i decisió (com el Consell Interuniversitari de Catalunya) o organitzacions de defensa dels interessos conjunts, com l'Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP). I això és el que explica que s'hagi estès la percepció de la necessitat d'una cooperació més gran, en la línia del que l'ACUP va definir, en el seu *Llibre blanc* publicat el 2008, com Universitat de Catalunya.

Aquest plantejament requereix, a més de la cooperació entre les universitats, un plantejament global per part de les autoritats públiques, plantejament global que encara no dirigeix d'una manera prou clara la legislació i l'activitat governamental. Decisions com el mapa de titulacions universitàries, la creació d'infraestructures de recerca o l'adopció de línies de recerca es creen encara sovint a partir de visions parcials i sense una lògica general de conjunt (que no pot partir de cadascuna de les universitats, sinó que és responsabilitat de les autoritats polítiques i administratives).

Aquesta visió de conjunt és també necessària per a fer arribar les demandes socials a les universitats. Sovint s'equipara demanda social amb necessitats del procés productiu, o es vol posar les universitats al servei de demandes concretes i a curt termini de sectors empresarials. Les universitats han de ser capaces d'atendre demandes socials, perquè això és part de la seva

responsabilitat institucional i perquè l'autonomia no ha de significar el dret a tancar-se en elles mateixes. Tanmateix, en un context d'àmplies i diverses demandes socials, és necessari un marc institucional i normatiu clar, així com un sistema d'incentius ben definit i homogeni per a tothom, perquè cada universitat, en funció dels seus recursos i de la seva pròpia prioritització, estableixi les seves línies d'actuació (oferta docent, línies de recerca, etc.).

L'excel·lència és incompatible amb un marc burocràtic, dirigista, que vulgui uniformitzar les universitats (o, encara pitjor, prioritzar algunes universitats sobre la base de determinades simpaties o proximitats ideològiques), i és també incompatible amb visions tancades, petites i autosuficients. Al contrari, les universitats només podran donar el millor d'elles mateixes si s'estableixen canals i mecanismes de cooperació (ofertes conjuntes, línies compartides de recerca, programes de formació del PAS, etc.) en el marc d'una programació general, d'estructures de govern i de finançament que pensin en les universitats com un sistema global, i no com petites unitats recíprocament independents.

Cadascuna d'elles, a més, haurà d'establir els seus propis mecanismes per exercir la seva responsabilitat social: vinculació amb el territori, amb les seves institucions representatives; generació de vincles amb els seus exalumnes; lligams amb l'entorn professional, associatiu, empresarial o sindical; generació de continguts i de serveis destinats a la informació general i a millorar el nivell cultural de la societat. En això, com en altres àmbits, les autoritats públiques han de donar un senyal clar de voluntat d'afavorir aquesta línia; a partir d'aquí, cada universitat haurà de fer el seu propi camí, a partir de les seves condicions específiques, però també aprenent del que estiguin fent les altres. La Universitat de Catalunya s'ha d'entendre, així, com un marc de cooperació i d'aprenentatge, generador de bones pràctiques per al conjunt de la societat.

3. Conclusió final

Per aquestes raons, la Comissió proposa al Claustre rebutjar les propostes que formula *l'Informe de la Ponència per a l'estudi de la governança del sistema universitari de Catalunya*, document de treball de 3 de juliol de 2012. Les necessàries reformes en l'organització i el funcionament dels mecanismes de govern i direcció de les universitats públiques de Catalunya no requereixen un trencament amb la tradició recent, sinó el seu desenvolupament i millora, a partir del debat públic, i tenint com a objectius un funcionament millor, una representativitat millor i un compliment més gran de les seves funcions de servei públic.