

---

***OBRIM PAS***

**CAP A UN NOU MODEL  
D'UNIVERSITAT PÚBLICA:  
INNOVADORA, EXCEL·LENT  
I COMPROMESA**

---

**Ana Ripoll Aracil**

**Setembre de 2012**

**UAB**

Universitat Autònoma de Barcelona

**CONTINGUTS**

---

• Pròleg.....	3
• Convertir les amenaces en oportunitats: repensar la UAB del futur .....	5
• Fidels als principis fundacionals per superar els reptes d'avui.....	7
• Els motors de la transformació. Les deu palanques per al canvi ..	10
1. Reorientar l'oferta docent .....	11
2. Una universitat intensiva en recerca .....	12
3. Incentivar el talent .....	13
4. Una universitat al servei dels estudiants i referent dels alumnes .....	14
5. Incrementar la descentralització per gestionar la diversitat .....	15
6. Un pas més enllà: de la internacionalització a la globalització .....	16
7. L'agregació estratègica: la clusterització.....	17
8. Una aliança estable amb el teixit empresarial.....	18
9. Major autonomia incorporant diversitat d'agents de finançament .....	19
10. Un govern eficaç, compromès i implicat .....	20



## PRÒLEG

---

Els darrers anys de la meva vida (2005–2012) els he dedicat a la gestió universitària a la Universitat Autònoma de Barcelona. Primer com a vicerectora de Personal Acadèmic i després com a rectora. Ha estat un honor haver treballat intensament per a la meva universitat, a la qual estimo, més enllà que hagi hagut de fer-ho en un moment de greus dificultats econòmiques i de canvis socials, polítics i estructurals arreu del país. I tot i així, crec que durant aquest període s'han aconseguit fites importants per a la UAB, com ara la distinció de Campus d'Excel·lència Internacional el 2009 i la implantació d'un model propi de carrera acadèmica. Durant aquests darrers anys, la UAB ha intensificat el procés d'internacionalització i ha millorat ostensiblement la seva visibilitat en els rànquings internacionals. A més, també s'han consolidat tot un conjunt d'iniciatives, com les beques salari Ítaca UAB-Santander, que palesen el compromís social de la nostra universitat.

Ser vicerectora i rectora, és a dir, ocupar càrrecs de gestió rellevants dins l'àmbit universitari, m'ha permès de tenir contactes amb una àmplia representació intel·lectual, política, social i acadèmica, no només de la mateixa UAB, sinó també d'arreu de Catalunya, de l'Estat espanyol i d'altres països europeus, asiàtics i americans. Tot això m'ha suposat l'adquisició d'un important bagatge de coneixements sobre els models de gestió universitària, sobre què vol la societat de les universitats i dels universitaris, o sobre quina és la sensibilitat del professorat, del personal d'administració i serveis i dels estudiants respecte del moment delicat que vivim i de com s'ha de fer front als reptes amb què es troben les universitats.

Tota aquesta experiència m'ha permès de reflexionar sobre la situació de la universitat espanyola i catalana, i el resultat ha estat el document que teniu a les mans, titulat *Obrim pas*. El que s'hi diu està pensat específicament per a la Universitat Autònoma de Barcelona, que és la universitat on he desenvolupat la meva vida professional i que crec conèixer profundament.

Creo que, entre tots els membres de la comunitat, hem de posar les bases d'una nova universitat que ens permeti de construir un futur molt millor per a la UAB. *Obrim pas* vol ser la meva modesta aportació al canvi a què ens estem enfrontant i que haurem de seguir encarant, per dur que sigui reconèixer-ho, i espero que sigui una eina útil per a la reflexió i el debat a què estem abocats.

Ana Ripoll Aracil

Rectora de la Universitat Autònoma de Barcelona (gener de 2009 – juny de 2012)  
Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), juny de 2012



## **CONVERTIR LES AMENACES EN OPORTUNITATS: REPENSAR LA UAB DEL FUTUR**

---

La situació actual de crisi econòmica i les restriccions en el finançament universitari representen una amenaça seriosa per al desenvolupament de l'activitat docent i investigadora de la UAB d'acord amb el seu disseny fundacional.

En aquesta conjuntura, difícilment podrem seguir avançant adequadament en la construcció d'una universitat innovadora i competitiva, capaç d'atreure els millors estudiants i investigadors.

Davant d'aquestes circumstàncies excepcionals, la UAB ha d'apel·lar als seus valors i utilitzar les seves fortaleses per fer un salt endavant i explorar la possibilitat d'articular una alternativa innovadora inspirada en els trets distintius de les millors universitats europees.

D'acord amb els principis esmentats, presento una proposta que s'hauria de materialitzar en el disseny d'un nou model d'universitat viable i sostenible, que permeti a la UAB dotar-se d'instruments per abordar la nova situació i seguir avançant en el camí de l'excel·lència.

Per primer cop ens trobem davant d'una situació de clara regressió a la UAB. Per primera vegada els pressupostos de la UAB inicien un camí cap enrere (que clarament ens allunya de les universitats a les quals ens volem assemblejar i amb les quals volem competir) i comencem a dubtar que sigui possible construir la UAB que es va pensar fa quaranta anys. Estem iniciant el desmuntatge del projecte, comencem a despertar del somni i a tocar de peus a terra: no podrem ser el que volíem ser si no prenem les mesures adequades.

El pitjor de la situació actual no és la dràstica i sobtada davallada (d'un any per l'altre) dels fons públics del nostre pressupost. El pitjor és el nul marge per a l'adaptació que ens deixa la llei. A diferència del que ha passat en altres països on s'han aplicat canvis en el finançament i el funcionament de les universitats, a Catalunya no disposem d'instruments ni d'eines per abordar la nova situació. Se suposa que simplement hem de reduir l'oferta, la qualitat, la recerca, l'ambició, fins a ajustar-nos a la despesa prevista.

Sembla que no hi ha gaires alternatives: acceptar les retallades i anar restant potència i possibilitats al nostre campus, i il·lusió al nostre personal, o avançar en els dèficits pressupostaris, que tampoc no són legítims ni responsables, ni són el nostre estil de fer, i tard o d'hora resultaran molt perjudicials per a la nostra universitat. La UAB, pel seu model de campus i de recerca, potser és la que patirà més en aquest nou context.

Cal proposar una alternativa innovadora, agosarada, carregada de futur. Inspirada en les universitats que sempre han estat un referent per a la UAB. Una proposta que:

- refermi el model de la UAB que volem, basat en la nostra visió fundacional;
- identifiqui els elements fonamentals que fan viable i sostenible —econòmicament, acadèmicament i socialment— aquest model;
- assenyali els canvis o les adaptacions legislatives necessàries per fer real aquest projecte.

Aquest nou model d'universitat ha de permetre resoldre la difícil situació actual, però també els problemes i les deficiències estructurals que la UAB (i tota la universitat espanyola) arrossega (governança, insuficiència de finançament, rendició de comptes a la societat, endogàmia, funcionarització, obertura internacional insuficient...).

## FIDELS ALS PRINCIPIS FUNDACIONALS PER SUPERAR ELS REPTES D'AVUI

La UAB va néixer fa més de quaranta anys, filla d'una visió i d'una manera de fer i sentir la universitat. La visió d'una universitat nova, inspirada en els campus anglosaxons, amb la docència molt a prop de la investigació, amb un campus que aplegués facultats, instituts i centres de recerca i també equipaments i residències per a estudiants, professors i investigadors. Una universitat autònoma i responsable, innovadora, amb un elevat compromís amb la societat catalana i amb una forta vocació internacional.

Des d'aleshores, la UAB no ha deixat d'avançar en la materialització d'aquella visió fundacional. Els diferents equips de govern, amb les seves peculiaritats i matisos, han anat construint la universitat amb fidelitat a les idees originals:

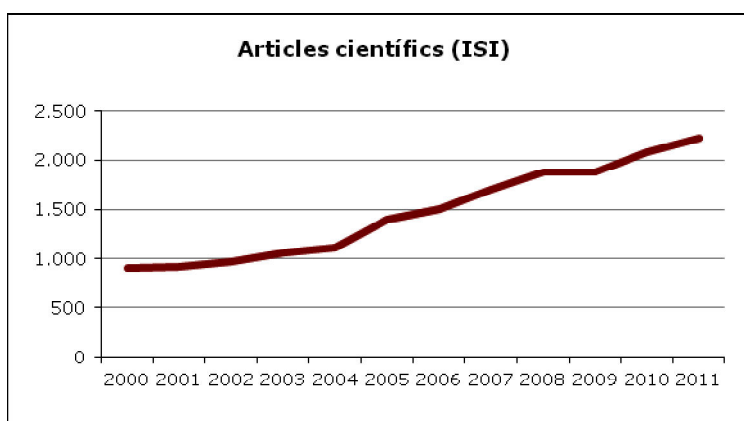
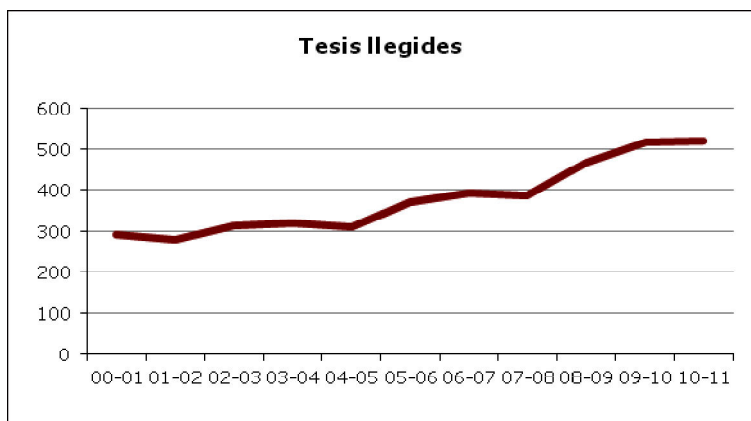
- desenvolupant les infraestructures del campus: Vila Universitària 1 i 2, plaça Cívica, cases Sert, estació de FGC, Hotel Campus, Servei d'Activitat Física...;
- incorporant-hi centres de recerca: CNM, ICMAB, IAE, CRAG, CRESA, CREAM, ICN, CVC, CBATEG i el Parc de Recerca;
- desplegant una oferta acadèmica pionera: en informàtica, ciències ambientals, biotecnologia, nanotecnologia...;
- amb un fort component d'internacionalització: personal investigador en formació (PIF), International Welcome Point (IWP)...;
- amb l'accent posat en el compromís social: campus Ítaca, beques salari Ítaca-Santander, Universitat a l'Abast, programes socials i de voluntariat.

Algunes dades significatives:



Nota: en milions d'euros





Certament, en alguns punts no s'ha arribat on havia assenyalat el disseny fundacional (per exemple, en l'autonomia de contractació del professorat o en la creació d'un cos de professorat contractat, no funcionari, o en el disseny dels graus en sintonia amb Europa), quasi sempre per imposició legal. I tampoc no podem negar que hem crescut amb algunes deficiències que —en som conscients— haurem de corregir (desequilibris pressupostaris, ajust de l'oferta de grau, desequilibris en professorat per àmbits, etc.).

Però la mirada enrere no deixa dubtes sobre el nostre progrés. El reconeixement de la UAB com a Campus d'Excel·lència Internacional (CEI) és la millor prova de l'èxit i de la feina feta fins ara, un premi col·lectiu. En tot cas, es pot dir que fins ara cada any hem anat acostant-nos més a la UAB que van pensar els fundadors. Potser no amb la celeritat que voldríem, però sempre en la direcció i el sentit correctes.

La UAB, fidel als seus orígens, ha de cercar una resposta pròpia, fonamentada en l'autonomia i la responsabilitat, que permeti superar el dilema esmentat.

Aquesta resposta s'ha de concretar en una proposta d'un nou model d'universitat, basat en els principis fundacionals de la UAB, que ens permeti avançar en l'excel·lència docent i investigadora i en l'eficiència en la gestió.

Cal apostar per un model viable i sostenible que permeti encarar les deficiències de la Universitat en els àmbits de la governança i el finançament, i que doti la Universitat d'instruments i eines per poder afrontar els reptes de futur.

L'horitzó 2020 ha de ser assumit per la UAB com a propi. Aquesta data suposa per ella mateixa una fita per als objectius que caldrà haver assolit en l'àmbit europeu. La Comissió Europea ha fixat una estratègia (Europa 2020) per a un creixement intel·ligent, sostenible i integrador:

- Creixement intel·ligent: desenvolupant una economia basada en el coneixement i la innovació
- Creixement sostenible: promoció d'una economia que faci un ús més eficaç dels recursos, que sigui més verda i competitiva
- Creixement integrador: fomentant una economia amb un alt nivell d'ocupació que aporti cohesió social i territorial

La translació a Espanya del document Europa 2020 fixada en el document «La contribución del talento universitario en el futuro de la España 2020», on els eixos vertebradors per al sistema universitari són tres: internacionalització, excel·lència i ocupabilitat. També es fa un èmfasi especial en la transferència de coneixement i en la responsabilitat social universitària.

Aquests han de ser els referents per als objectius i les accions que desplegui la UAB cap a la definició del nou model.

## ELS MOTORS DE LA TRANSFORMACIÓ. LES DEU PALANQUES PER AL CANVI

---

El disseny d'un nou model d'universitat viable i sostenible, però alhora respectuosa amb els principis fundacionals, ha de suposar seguir avançant decididament en el camí cap a l'excel·lència, en la línia dels processos de canvi institucional de les universitats líders de l'àmbit europeu.

Aquest procés s'ha de basar en uns eixos de transformació que esdevindran els **motors del canvi**. De manera sintètica, els he agrupat i definit sota deu epígrafs diferents que volen donar resposta als principals reptes que avui té plantejats la nostra universitat:

1. Reorientar l'oferta docent
2. Una universitat intensiva en recerca
3. Incentivar el talent
4. Una universitat al servei dels estudiants i referent dels alumnes
5. Incrementar la descentralització per gestionar la diversitat
6. Un pas més enllà: de la internacionalització a la globalització
7. L'agregació estratègica: la clusterització
8. Una aliança estable amb el teixit empresarial
9. Major autonomia incorporant diversitat d'agents de finançament
10. Un govern eficaç, compromès i implicat

Aquestes deu palanques de canvi tenen força propositiva per elles mateixes, actuen com a instruments per a la transformació de la UAB i han de permetre iniciar la transició cap al nou model d'universitat.

## 1. Reorientar l'oferta docent

En el passat, la nostra universitat va haver de donar resposta a les necessitats socials ampliant el nombre de places per cobrir una demanda creixent. Han prevalgut més les variables conjunturals que no pas les estratègiques. Tot i la capacitat d'incorporar de forma pionera nous estudis amb clau de futur, s'ha produït una forta descompensació entre el grau i el postgrau. El poc encert del govern en la implantació legal de l'estructura de graus i postgraus ha agreujat encara més aquesta situació.

Si volem enfortir la UAB com una universitat intensiva en recerca per ser capaços de competir amb força en l'entorn europeu, hem de redimensionar la Universitat equilibrant el nombre d'estudiants de grau i, paral·lelament, potenciar de forma significativa el postgrau oficial fins que arribi a representar una tercera part del conjunt dels estudiants.

<b>NOMBRE D'ESTUDIANTS*</b>	Ara (2011-2012)	Futur
GRAU	29.000	20.000
POSTGRAU OFICIAL	5.500	10.000
TOTAL	34.000	30.000

\*Només centres propis

En síntesi, el model hauria de ser capaç de:

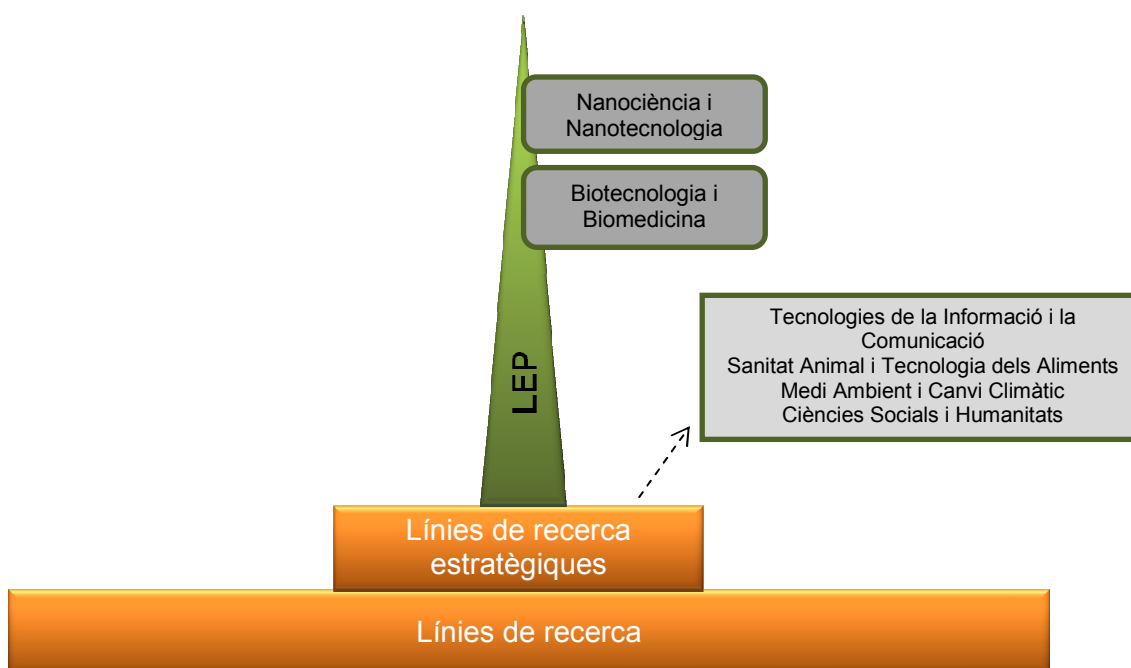
- Reestructurar l'oferta de grau en funció de la qualitat concentrant els recursos en àmbits on l'excel·lència és a l'abast, i adequar el nombre de places ofertes.
- Situar-nos, en un horitzó de deu anys, al voltant dels 20.000 estudiants de grau.
- Incrementar l'oferta de màsters oficials i de doctorat fins que arribi a representar una tercera part del total d'estudiants.
- Ser més selectiu en l'oferta d'estudis i vincular sempre la docència a la investigació.
- Presentar una oferta de màsters i doctorat competitiva internacionalment i impartida majoritàriament en anglès.
- Si existeix demanda, ampliar l'oferta de cursos de grau a l'estiu (recuperació de matèries, cursos complementaris).
- Intensificar i diversificar l'oferta de formació contínua de la mà dels creadors d'ocupació.

## 2. Una universitat intensiva en recerca

La UAB, al llarg dels seus més de quaranta anys de vida, s'ha consolidat com un dels puntals de la recerca que es fa a Catalunya. Aquesta no és una afirmació feta en el buit sinó que està ben fonamentada en realitats i projectes ben coneguts per tota la nostra comunitat universitària. La recerca és un tret distintiu de la UAB.

- Som referents internacionals en camps específics del coneixement, com ara la nanociència i la nanotecnologia, d'una banda, i la biotecnologia i la biomedicina, de l'altra, reconegudes com a dues línies estratègiques prioritàries (LEP). Disposem dels camps del coneixement que fan de la UAB una universitat consolidada i completa.
- Tenim una capacitat contrastada per atreure i retenir talent, i la docència la volem vinculada de forma permanent a la recerca. Sabem que les universitats de referència en l'àmbit europeu són universitats intensives en recerca (les *research universities*)

La UAB ha d'esdevenir una universitat investigadora potent. L'estratègia per assolir aquesta fita ja va quedar establerta en la proposta UAB<sup>CEI</sup>, en la qual es va definir l'anomenat «model de la xinxeta», que explicita que la UAB té una base de recerca molt sòlida formada per diverses línies de recerca que actuen com a fonament per a les línies de recerca estratègiques.



Reconegut i acceptat aquest bagatge per part de la UAB, els objectius específics del projecte UAB<sup>CEI</sup> plantejats per assolir l'excel·lència en la recerca són:

- Incrementar l'activitat investigadora en les línies prioritàries
- Augmentar la qualitat dels estudis de postgrau, especialment els orientats a la recerca, la seva adaptació a la demanda empresarial, el seu caràcter internacional i el seu nombre d'estudiants
- Atraure i retenir talent docent i investigador
- Internacionalitzar la recerca
- Cercar mecanismes de major integració entre les unitats bàsiques (departaments i instituts de recerca propis) i els instituts i centres de recerca vinculats a l'UAB<sup>CEI</sup>.

### **3. Incentivar el talent**

Una universitat com la que estem dibuixant ha de disposar d'un sistema propi de captació, selecció i promoció del professorat.

Un sistema que recuperi la il·lusió dels nostres fundadors, que no creien en sistemes arcaics i burocratitzats per captar el professorat. Un sistema que ens posi en pla d'igualtat per competir amb les universitats més capdavanteres.

Sóc conscient de les dificultats que suposa el marc normatiu; però sense canviar-lo substancialment, els canvis veritables que necessita la nostra universitat no seran efectius.

Per això necessitem:

- Flexibilitzar els processos de selecció del professorat en funció de les necessitats docents i del desplegament dels àmbits de recerca estratègica. Nous contractes no necessàriament funcionaris.
- Promoure la renovació efectiva del professorat obrint pas a noves generacions i rejuvenint les plantilles.
- Guanyar adaptabilitat, la qual cosa significa tenir una universitat amb més professorat temporal i menys permanent.
- Un professorat contractat flexible i retribuït en funció dels resultats acadèmics.
- Promoure la mobilitat del professorat entre els centres mitjançant el foment de la creació d'equips multidisciplinaris.

- Un personal d'administració i serveis altament professionalitzat, amb una retribució vinculada també als resultats i amb processos rigorosos d'avaluació.

Hauríem de demanar més autonomia per generar menys endogàmia, perquè estem disposats a assumir una major responsabilitat si ens permeten un major marge de decisió en la gestió dels professionals i del capital humà disponible.

Però no en tenim prou de ser capaços de seleccionar i promoure el talent entre els professors, investigadors i PAS. La nostra universitat aspira a triar els estudiants. Volem una implicació més gran en la selecció dels estudiants que arriben a la UAB. Només així podrem garantir una orientació adequada en la tria dels estudis i l'èxit en la seva trajectòria a la nostra universitat.

Volem autonomia per dissenyar processos de selecció dels estudiants amb procediments rigorosos, transparents, justos i equitatius, i llibertat per fixar els ajuts als estudis, d'acord amb l'especificitat de la titulació (dins d'una forquilla prou àmplia), el currículum acadèmic i la capacitat econòmica familiar.

Cal desenvolupar polítiques actives de beques i préstecs i un Observatori de l'Equitat i Igualtat d'Accés, per tal de verificar que els nous canvis no tenen efectes regressius; al contrari, afavoreixen l'ingrés a la UAB dels estudiants amb talent però amb menys recursos.

#### **4. Una universitat al servei dels estudiants i referent dels alumnes**

Tots sabem que l'espai europeu d'educació superior que estem construint entre tots obliga el nostre sistema universitari a situar en un paper més actiu i amb més reconeixement els estudiants universitaris. Però no únicament en la participació dels òrgans de govern i en la governança. La Universitat ha d'entendre el temps important que es dedica als estudis universitaris i el temps vital en l'evolució de les persones que significa la dedicació als estudis superiors. Per això els serveis als estudiants també han de garantir la qualitat de la seva estada universitària.

En aquest sentit, és imprescindible mantenir i millorar els espais del campus, els allotjaments, etc. com a veritables espais d'acollida, «espais socials».

El campus universitari també ha de ser integrador de tots els estudiants amb les seves diferències. La diversitat és una riquesa que hem de saber aprofitar per generar coneixement.

Consolidar i potenciar els serveis d'informació, orientació i millora de l'ocupabilitat i l'ocupació és imprescindible per direccionar les vocacions dels estudiants, tant quan accedeixen a la Universitat com durant la seva estada i també quan acaben els estudis.

Pel que fa als *Alumni*, la UAB ha de mantenir els lligams i la col·laboració amb els seus estudiants, un cop graduats, per tal de crear sinergies i endegar projectes compartits.

## **5. Incrementar la descentralització per gestionar la diversitat**

Al llarg de la seva vida universitària, la UAB ha anat consolidant un conjunt de centres molt heterogeni, amb perfils que els diferencien de forma clara.

Gestionar la diversitat és el repte, i tractar tots els centres de forma homogènia i indiferenciada ens pot portar a la mediocritat. Reconèixer les singularitats comporta crear una estructura molt més descentralitzada on els centres esdevinguin els motors i protagonistes de la seva activitat acadèmica d'acord amb el perfil de cada titulació: uns de més professionalitzadors i d'altres amb un perfil més generalista.

S'hauria de plantejar una estructura corporativa al Rectorat, més prima i centrada en les funcions estratègiques, i una estructura fortament operativa als centres, capaç de desenvolupar el seu propi rol.

Un dels pilars fonamentals del nou model d'universitat proposat és l'assumpció, per part dels centres, d'una major responsabilitat en la gestió, d'acord amb objectius estratègics propis però alineats amb l'estratègia general de la Universitat.

L'instrument per aplicar aquesta estratègia podria ser una mena de contractes-programa interns. S'hi fixarien, de comú acord entre el Rectorat i el centre, els reptes i objectius que s'han d'assolir (pla estratègic), els mitjans materials i humans per fer-ho, i la forma de vetllar perquè es compleixin. Serien també el nostre contracte de confiança intern, que hauria d'anar necessàriament acompanyat d'una descentralització efectiva de funcions i recursos que suposi una àmplia autonomia pressupostària.



## 6. Un pas més enllà: de la internacionalització a la globalització

Tradicionalment la nostra universitat ha estat fortament implicada en el compromís per la internacionalització. El nombre d'estudiants i professors que participen en programes d'intercanvi internacional no ha parat de créixer. Les relacions de les unitats bàsiques amb altres entitats d'arreu del món i la presència de la UAB en fòrums i xarxes internacionals són símptomes que anem en la bona direcció.

Ara, de tota manera, el que ens cal és fer un salt endavant, fer un pas més enllà: passar de la internacionalització a la globalització, que vol dir entendre la internacionalització com la integració a escala global. Significa situar la UAB com un node de coneixement en els seus camps d'especialització en el context mundial. Per fer-ho caldrà:

- estendre l'oferta de programes, en especial de postgrau, impartits íntegrament en anglès;
- assegurar el coneixement d'una tercera llengua a tot el professorat i a bona part del PAS fent-lo obligatori com a requisit per accedir a la Universitat;
- integrar els centres i instituts de recerca en aliances internacionals de referència;
- posicionar-se i consolidar les seues internacionals (Xangai i Seül) en economies emergents de la mà dels nostres socis integrats en els clústers de la UAB;
- intensificar el programa *StudyAbroad* i l'oficina d'acollida IWP;
- fer de pont entre Àsia i l'Amèrica Llatina mitjançant una oferta acadèmica atractiva i flexible que permeti el reconeixement de títols conjunts (mitjançant el programa Ortelius, per exemple).

El nostre compromís de fort arrelament al campus de Bellaterra és un tret distintiu de la nostra universitat que forma part de l'ideari fundacional. També ho és la nostra ambició per esdevenir una universitat coneguda i reconeguda internacionalment. En aquest cas, el fet d'haver obtingut en la primera convocatòria el distintiu de Campus d'Excel·lència Internacional ens il·lusiona però ens obliga a guanyar-nos la posició de lideratge en el context internacional europeu.

Per això és imprescindible avançar amb més celeritat per formar part de la Primera Divisió de les universitats europees. Per fer-ho, ens calen esforços i recursos que permetin:

- Potenciar la incorporació de la UAB a les xarxes universitàries internacionals de referència;
- fomentar l'acreditació de les nostres titulacions per part d'agències internacionals reconegudes;
- aplicar el model d'avaluació externa de la recerca dels departaments i de les seves unitats de recerca (amb presència d'avaluadors internacionals);
- estendre les dobles titulacions i el reconeixement mutu de graus, màsters i doctorats amb universitats de prestigi internacional;
- cercar el segell de qualitat i reconeixement internacional per als graus i postgraus de la UAB;
- reforçar el paper de l'Aliança A-4U per millorar la mobilitat internacional i augmentar el perfil internacional de les universitats (a través de l'OPERA [Oficina Conjunta per a la Promoció d'Activitats d'Investigació Europees]).

## **7. L'agregació estratègica: la clusterització**

El Campus d'Excel·lència Internacional és una oportunitat magnífica per consolidar un model d'agregació estratègica que incorpori diferents agents interns i externs de la UAB a l'entorn de diferents camps d'especialització. Molt especialment, cal destacar el paper de la xarxa d'hospitals vinculada a la UAB i del Parc de l'Alba i el Sincrotró.

Així, a l'entorn d'aquests camps d'especialització es crearan uns clústers que, sense implicar noves estructures, agregaran funcionalment:

- les unitats bàsiques que correspongui (departaments, facultats, escoles, instituts);
- l'oferta formativa que s'ofereixi en aquesta agrupació clúster, tant de grau com de postgrau;
- els grups, centres de recerca i centres tecnològics l'activitat dels quals estigui bàsicament orientada cap al camp del coneixement amb el qual s'identifica el clúster;
- les empreses i altres organitzacions de la societat que col·laborin assíduament amb la resta d'entitats del clúster;

- agrupacions, associacions i altres organitzacions que pel seu interès tingui sentit que s'impliquin en el desenvolupament del clúster;
- agents del desenvolupament local i regional (ajuntaments, agències públiques d'innovació, etc.).

D'aquesta manera s'aconseguirà desplegar el projecte de CEI transversalment i es consolidarà una estructura–membrana que facilitarà la transferència de coneixement de la UAB cap a la societat i la implicació d'actors externs en els processos de desenvolupament dels camps d'especialització fixats en el CEI.

## **8. Una aliança estable amb el teixit empresarial**

Generar una aliança estable amb el teixit empresarial és un repte i una oportunitat. La tradicional distància universitat–empresa s'ha de superar. El repte no és només aconseguir la implicació de l'empresa com a proveïdor de transferència de tecnologia o per garantir l'ocupació dels nostres titulats. Consisteix més aviat en el treball en comú, a donar el paper de soci als agents referents del teixit institucional i productiu de casa nostra.

El rol de la nostra universitat com a agent clau en el desenvolupament econòmic i social exigeix plantejar-se la relació amb el teixit productiu des d'una altra perspectiva.

L'agregació estratègica desenvolupada a través del Campus d'Excel·lència Internacional, la clusterització a què hem fet referència a l'apartat anterior i la presència en els òrgans de govern que plantegem en el darrer apartat són eines estratègiques clau per construir un nou model de relacions.

També ho és el ferm compromís de treballar colze a colze amb les institucions i empreses per afavorir nivells d'ocupabilitat més alts i contribuir directament i indirectament a reduir l'enorme taxa d'atur, que és la principal xacra que ens amenaça com a societat.

En la mateixa direcció, caldrà fer un esforç per convertir la UAB en la universitat de referència per a les petites i mitjanes empreses en aspectes clau com poden ser la internacionalització i el suport a la innovació, entre d'altres.

Per exemple, en el marc de l'estratègia d'integració amb l'entorn, s'hauria de crear un institut de suport a l'emprenedoria que donaria servei als titulats de grau i postgrau i a les empreses.

En aquest sentit, recentment la UAB ha signat un acord amb la PIMEC per enfortir la iniciativa emprenedora entre els estudiants i

investigadors. L'acord suposa la creació d'un espai nou comú en el qual la comunitat de la UAB i la comunitat empresarial de PIMEC podran generar iniciatives conjuntes en les àmbits acadèmic, empresarial i social.

## **9. Major autonomia incorporant diversitat d'agents de finançament**

Les reformes institucionals dels sistemes universitaris europeus tenen el denominador comú de facilitar l'encaix entre autonomia i responsabilitat.

Guanyar autonomia acadèmica sense disposar de major autonomia financera ens pot portar cap al col·lapse.

El canvi en el model de finançament del sistema universitari públic de Catalunya (SUPC) és imprescindible. La nostra universitat reclama un finançament públic que garanteixi la suficiència i que no centri l'aportació en variables fonamentalment docents. Demanem un model que reconegui un perfil d'universitat de recerca com la nostra, més centrat en els resultats i que estimuli, i no castigui, els canvis que proposem en aquest document.

Mantenir i preservar el caràcter de servei públic de la nostra universitat està fora de tot dubte. Ara ens cal ser més proactius en la recerca de fons privats per guanyar autonomia financera incorporant diversos agents estables en el finançament de la Universitat.

Hem de reforçar la col·laboració publicoprivada. Encara hi ha un llarg camí per recórrer per trobar noves formes d'incorporar fons diferents dels de l'Administració pública. Però ens cal iniciativa per:

- incrementar els ingressos a través del foment d'activitats complementàries al campus i d'una oferta competitiva de postgraus professionalitzadors i també a través de la captació d'estudiants internacionals (diplomes, *International Summer School, studies abroad*);
- vincular el teixit productiu als clústers de la UAB també significarà major capacitat per aconseguir fons;

El partenariat publicoprivat en projectes específics vinculats a la valorització de la recerca té encara un ampli recorregut.

Tot això ens ajudarà a ser més forts financerament en el futur, però de cap manera pot substituir els compromisos que la Generalitat té contrets fins avui.

## 10. Un govern eficaç, compromès i implicat

En el conjunt de reformes realitzades en els sistemes d'educació superior s'observa un canvi cap al reforçament d'un lideratge executiu tant des del punt de vista de la Universitat en conjunt com de les facultats i altres unitats estructurals. Reforçar el lideratge en ambdós nivells pot semblar un contrasentit, però no són processos certament excloents.

Així, l'enfortiment de les funcions executives es recolza en quatre pilars:

- noves fórmules de designació i nous requeriments per ocupar càrrecs executius;
- un canvi en la relació entre el rector/a i els degans/es;
- l'aplicació, en tots els nivells, dels principis d'eficàcia i eficiència en la gestió per tal d'optimitzar els recursos;
- una professionalització general de l'Administració.

Aquesta tendència constitueix un canvi radical respecte a la forma tradicional de govern a càrrec d'òrgans representatius de la comunitat acadèmica. Tenint en compte que un dels objectius de les reformes actuals és estimular la contribució de la Universitat al desenvolupament socioeconòmic i territorial, la inclusió de representants externs en el govern de les universitats n'és una conseqüència natural.

Els països que lideren aquesta tendència d'inclusió de representants externs en el màxim òrgan de govern de la Universitat són els Països Baixos, el Regne Unit i Dinamarca.

Les reformes en el sistema de governança que proposo d'explorar haurien de caracteritzar-se per:

- uns òrgans de govern més reduïts;
- unes relacions Administració-Universitat basades en la confiança: el contracte de confiança;
- una intensa descentralització interna articulada a través de contractes-programa, Rectorat-unitats bàsiques;
- una major representació social i d'agents externs a la Universitat, però assegurant, però mantenint una preeminència dels representants acadèmics;
- una revaloració de la capacitat d'intervenció dels òrgans acadèmics en els àmbits que els són propis;
- la incorporació sistemàtica de les funcions derivades de la responsabilitat social corporativa, entre les quals cal posar l'accent

en la rendició de comptes sobre els resultats assolits pel conjunt de la UAB.

Un model de governança que sigui fidel als principis fundacionals de la nostra universitat, que ja el 1970 va crear un patronat per potenciar el desenvolupament de la Universitat i fer-ne el seguiment segons les funcions previstes en la llei d'universitats de l'època. Entre les funcions del patronat destacava la de proposar els estatuts de la Universitat, elaborar-ne els pressupostos, concedir beques i promoure aportacions econòmiques, crear càtedres i fomentar l'interès de la societat per la tasca universitària. El Patronat estava integrat per persones d'estaments diferents (representants de corporacions locals, sindicats i col·legis professionals, alumnes, exalumnes, persones que han donat suport a la UAB, etc.).

El canvi en el marc normatiu i en la legislació vigent és imprescindible i les universitats han d'explorar noves vies de governança que trenquin amb la visió uniforme del govern de les universitats espanyoles. En aquest sentit, un bon exemple de servei a la comunitat universitària catalana i espanyola seria que una universitat s'oferís com un camp d'experimentació per a la millora de les polítiques econòmiques i per a la governança. Un projecte pilot de gestió diferenciada, no pas divergent, que permetés de posar en pràctica polítiques de gestió econòmica i polítiques innovadores en consonància amb la seva vocació històrica d'anar avançant cap a un nou model sostenible i d'obrir pas a un nou model d'universitat pública.