REFLEXIONS I PROPOSTES PER A LA MILLORA DEL SISTEMA UNIVERSITARI DE CATALUNYA[1]

Albert Corominas (EUiA), Eusebi Jarauta (ICV)[2]

Índex

1. **Introducció**
2. **Funcions de les universitats**
3. **Unes consideracions sobre el sistema**
4. **Govern i qualitat del servei**
5. **Un diagnòstic sobre els defectes del sistema de govern vigent a les universitats**
6. **Propostes de millora**
7. **Consideracions finals**

1. Introducció

La creació de la Comissió per a l'estudi de la governança del sistema universitari de Catalunya sembla reflectir la idea que aquest és el problema més important i urgent del sistema. Tot i que no la compartim, pensem que el govern de les universitats públiques (no ens referirem, llevat que ho diguem explícitament, a les privades) es pot millorar i, engegat el debat, hem intentat i intentarem contribuir-hi.

Creiem que per respondre a la pregunta de quin és el sistema de govern més apropiat per a una universitat, com per a qualsevol institució o organització, cal tenir en compte la història i el context de la institució i definir quines funcions li corresponen. D'una altra banda, el sistema de govern vigent influeix sobre les funcions que realment duu a terme la universitat, ja que qui hi mana és qui en marca els objectius.

[1] En aquest document evitarem, fins on ens sigui possible, l'ús del terme "governança", pel seu contingut imprecís (d'elusiu se'l qualifica a Grau, 2013) i polèmic (Deneault, 2013). En tot cas, el seu significat inclou el sistema de govern i, de fet, aquest ha estat el tema principal de les propostes de la Ponència.

[2] Com a membres de la Comissió, aportem en aquest document elements de reflexió i propostes, perquè fossin tingudes en compte, si s'escau, pels grups parlamentaris en el moment que s'abordés una reforma de la legislació universitària. Tot i que òbviament ens fem responsables del seu contingut, volem fer constar que es basa en treballs anteriorment publicats, en particular en ICV-EUIA (2012) i Corominas *et al.* (2010), i que per les característiques del document, no es pot considerar com una proposta tancada de les formacions polítiques que representem a la Comissió,

L'estructura de la resta d'aquest document és la següent: a la secció 2 s'aporten elements de reflexió sobre les funcions de les universitats, a la secció 3 es fan unes consideracions breus sobre el sistema i a la secció 4 es considera la relació entre el sistema de govern i els objectius i la qualitat del servei; la secció 5 recull el diagnòstic sobre les disfuncions atribuïbles totalment o parcial al sistema de govern vigent a les universitats i una crítica a la proposta de la Ponència i a la secció 6, atès el diagnòstic, es formulen propostes alternatives; la secció 7 conté unes consideracions finals.

No pretenem que aquest document sigui complet ni tancat, ja que molts aspectes de la política universitària no han estat prou debatuts a la societat ni fins i tot a les mateixes universitats i pensem que l'amplitud i el rigor dels debats és una condició necessària per assolir un suport prou ampli a les propostes.

2. Funcions de les universitats

Ens referim a les funcions de les universitats i no, contra el que se sol fer. a llur missió, per les connotacions transcendentals d'aquest darrer terme, popularitzat, en relació amb la universitat, per la famosa conferència d'Ortega y Gasset (Ortega y Gasset, 1930), que, tot i que conté reflexions interessants, no és gaire útil ara mateix com a punt de partida per definir les funcions de les universitats, tant perquè han passat més de 80 anys des que la va pronunciar, quan la universitat era una institució radicalment diferent de l'actual, com per les mateixes insuficiències del discurs del filòsof madrileny.

La Llei 1/2003, de 19 de febrer, d'universitats de Catalunya (LUC), no parla de les missions de les universitats, sinó d'objectius i d'activitats per assolir-los:

> "els objectius de les universitats [definits a la mateixa llei] s'assoleixen principalment per mitjà de l'estudi, la docència i la recerca".

Més enllà de les definicions contingudes en les disposicions vigents, el debat sobre les funcions de la universitat és permanent.

A Latorre (1964) trobem consideracions que, malgrat el temps transcorregut, creiem encara vigents:

> "El centro de gravedad de la enseñanza universitaria es la formación de profesionales y especialistas. Esta afirmación tropieza con lo que ha constituido en Europa el pensamiento tradicional sobre la universidad [...]. Para que esta misión se cumpla en todo su alcance la educación profesional no puede comprender sólo el conjunto de conocimientos y técnicas necesarios para ejercer un trabajo determinado. Debe enseñar, además, cuál es la misión social de esta profesión, qué valor tiene en el

> conjunto de las tareas sociales, cuál es su contexto humano y su organización en una perspectiva global."

La docència és l'element característic de la universitat. Una institució científica en què no es faci docència no és, sens dubte, una universitat.

El sistema universitari ha de conservar, organitzar, criticar, transmetre i desenvolupar el coneixement. No totes les universitats poden fer tot això i menys encara fer-ho al màxim nivell, però el que facin ho han de fer bé. Insistir en l'excel·lència de totes en tots els vessants de l'activitat universitària no té gaire sentit (de fet, és contradictori amb el mateix significat de la paraula "excel·lència"). El sistema ha d'assegurar l'accés a la formació superior universitària de tota la població que tingui la voluntat i la formació adequades, ha de permetre el desenvolupament cap a l'excel·lència i l'ha de fomentar en tots els àmbits necessaris, d'acord amb l'estratègia de desenvolupament del país.

Està plenament assumit que la recerca és també una activitat fonamental de les universitats. Per descomptat, la recerca bàsica, sense una perspectiva immediata d'aplicació s'ha de fer bàsicament a les universitats. S'ha dit reiteradament que una universitat que no faci recerca no mereix el nom d'universitat, però darrerament es parla molt d'universitats de recerca, la qual cosa vol dir que hi ha universitats que no ho són, cosa que no significa necessàriament que no fan recerca, però sí que no en fan gaire o que la que fan té poc impacte. De fet, a tot el món, hi ha milers institucions que són denominades universitats i tenen el reconeixement legal corresponent que no fan pràcticament cap mena de recerca. Això sí, una universitat en què no hi hagi un activitat de recerca rellevant, per la quantitat i per la qualitat, no pot ser una bona universitat. Una altra cosa és que tot el personal docent hagi de fer recerca, una qüestió que caldria debatre en el moment d'establir l'estructura més adequada per a les plantilles de personal acadèmic de les universitats.

En relació amb la recerca universitària trobem a Aghion ***et al.*** (2008) unes reflexions que considerem encertades:

> "*Insisting that all universities, without exception, should have research as a goal helps, no doubt, in maintaining the average quality of universities (and of the teaching they provide). Yet the ambition that all may achieve a similar –presumably high− level of research performance is unrealistic if 'high' means 'very high'. In the US there are 7,018 universities of which only 1,640 offer Master programmes and 614 Doctoral programmes*."

D'una altra banda, el fet que alguns resultats de recerca puguin derivar en innovació de processos o de producte o puguin donar peu a la creació d'empreses ha portat a insistir molt sobre el paper de les universitats en la innovació, la qual s'ha arribat a considerar com a una "tercera missió", després de les de docència i recerca. Tanmateix a Boulton y Lucas (2008) es diu:

> "*We have no doubt that universities have a fundamental contribution to make to the innovation process, but it is important to understand what that contribution is, an not to assume, as many increasingly do, that universities are direct drivers of innovation, and that this could be their primary rationale*.
>
> "*Universities can and do contribute to the innovation process, but not as its drivers. Innovation is a process of business engagement with markets, in which universities can only play a minor active role*."

I a Aghion *et al.* (2008):

> "*It is often submitted that the university should be 'entrepreneurial'. [...] if by being entrepreneurial it is meant that universities should be attuned to their environment, both social and economic, and reactive to it, then we agree. But if it means that universities should become very active agents in the market for 'innovation' and that they should strive to obtain a significant amount of financing in this way, then we are more reluctant. There may be better-designed institutions for this, for example technological centres and technological parks located close to universities (even with the participation of the latter in their management). [...] The university has a core mission that is not business*."

Finalment, a Boulton i Lucas (2008) es conclou que:

> "[...] *the individual qualities embodied in university graduates, developed through the classical educational processes [...] and leavened by appropriate technical skills, are crucial contributions from universities*. [a la competitivitat de les empreses]".

3. Unes consideracions sobre el sistema

El sistema universitari públic de Catalunya comprèn un conjunt d'universitats que inclouen centres i unitats amb unes localitzacions i uns recursos determinats i que duen a terme les activitats docents i de recerca que se'ls ha encomanat o que han decidit.

La història i les decisions que administracions i universitats han anat adoptant han tingut com a resultat la configuració actual del sistema i la de les activitats que s'hi duen a terme (Corominas i Sacristán, 2000). Potser seria ara un bon moment per reconsiderar-les, sempre que hi hagués una concurrència de voluntats que permetés assolir, per via parlamentària i atesa l'opinió de les universitats, un pacte nacional estable al respecte.

És a dir, el nombre i la configuració de les universitats públiques catalanes ha de ser l'actual o s'ha de reconsiderar? Quina ha de ser la distribució territorial de les activitats docents i de recerca? Per facilitar l'accés a la formació universitària de la joventut de Catalunya, és millor un sistema amb activitats redundants, disperses territorialment, o un sistema de beques que faciliti la mobilitat de l'estudiantat?

I amb quins objectius? Assolir llocs destacats en els rànquings més populars? Una qualitat mitjana alta i uniforme? L'excel·lència en alguns àmbits? El discurs sobre la qualitat i l'excel·lència s'ha de concretar: qualitat i excel·lència no són la mateixa cosa, ja que excel·lir és estar per sobre i, per tant, l'excel·lència universal és impossible. En què hem de ser i podem ser excel·lents? En relació amb aquesta qüestió no es pot eludir el debat sobre la *two-track university* (cfr., per exemple, Wissema, 2009), que no té una sortida única.

Són també elements importants del sistema les agències de qualitat i de gestió d'ajuts i els consorcis, però no ens proposem analitzar-los en aquest document.

4. Govern i qualitat del servei

En el món hi ha milers d'institucions que, apropiadament o no, s'anomenen universitats. Mesurar-ne la qualitat i esbrinar com es governen seria una tasca ingent, inabordable, però, afortunadament, innecessària, ja que resulta força obvi que no hi ha una relació directa entre la qualitat i el sistema de govern (informació més o menys detallada sobre els sistemes de govern de les universitats en països diversos es pot trobar a: Lazzeretti i Tavoletti, 2003; Shattock, 2003; Sallaburu, 2007; Aghion *et al.*, 2008; Capano, 2008). Només cal adonar-se que universitats amb sistemes de govern molt semblants (o substancialment idèntics, com és el cas de les universitats públiques del Regne d'Espanya) tenen nivells de qualitat molt diferents o que universitats amb qualitat, o si més no prestigi, similars tenen sistemes de govern molt diferents (posem per cas: Oxford, Cambridge, Harvard i el MIT). Ni és cert que totes les universitats bones tenen un sistema de govern centralitzat i jerarquitzat (no és el cas d'Oxford i Cambridge, per exemple) ni que totes les universitats amb un sistema de govern centralitzat i jerarquitzat són bones universitats (aquí podríem adduir milers d'exemples, repartits per arreu).

Aquesta manca de relació directa entre qualitat i sistema de govern es reconeix també a Aghion et al. (2008):

> *"A striking fact is the high variation in types of university governance across European countries, even among those which are performing well in terms of research. For example, among the three European countries with the best performance index, wage-setting autonomy exists in Sweden and the UK but not in Switzerland. Universities are mostly public in Denmark, Sweden*

and Switzerland, whereas they are mostly private in the Netherlands and the UK."

5. Un diagnòstic sobre els defectes del sistema de govern vigent a les universitats

El govern de les universitats ha estat objecte des de fa temps, tant a Catalunya com en el Regne d'Espanya, més que de debats, de propostes més o menys argumentades (Bricall, 2000; Comissió de Reflexió sobre el Futur de l'Àmbit Universitari Català, 2001; Círculo de Empresarios, 2007; Associació Catalana d'Universitats Públiques, 2008; Fundación Conocimiento y Desarrollo, 2009; Universitats públiques catalanes, 2009; Grau, 2013).

Les referències indicades en el paràgraf precedent són molt diverses quant als objectius i l'enfocament, però una majoria coincideixen que el sistema actual de presa de decisions a les universitats és assembleari i lent.

Tanmateix, qualsevol persona que conegui mínimament la normativa sap que la composició i les competències dels òrgans responsables de la presa de decisions a les universitats estan regulades de manera prou precisa a les lleis i normes que se'n deriven (els estatuts i reglaments de les universitats), per la qual cosa el presumpte assemblearisme queda desmentit.

Quant a la lentitud, trobaríem exemples a favor i en contra a les universitats públiques del Regne d'Espanya, a universitats que funcionen en un marc jurídic privat i, en general a qualsevol tipus d'organització. De tota manera, globalment les universitats públiques del Regne d'Espanya han mostrat capacitat per a la presa de decisions, amb prou agilitat per canviar i adaptar-se als requeriments de l'evolució social i econòmica del país. S'ha de tenir en compte, també, que el que importa no és el temps que transcorre entre que s'inicia el procés de presa d'una decisió i l'aprovació formal d'aquesta, sinó el temps entre l'inici i la implantació efectiva de l'acord; en organitzacions com les universitats (les d'aquí i les de tot arreu) o d'altres de naturalesa anàloga (és a dir, caracteritzades per una certa autonomia de les persones en la manera de complir les funcions que tenen encomanades), aquest temps total es pot abreujar a canvi d'allargar el que transcorre fins a la formalització de l'acord (això dóna més feina a qui governa, però també fa més efectiu el procés de presa de decisions).

Ara bé, el que la lògica i l'experiència posen de manifest és que les unitats acadèmiques de les universitats (facultats, escoles, departaments, instituts universitaris de recerca) tenen de vegades un nivell d'autonomia real que pot dificultar la coherència del sistema i, sobretot, que, en els casos que els membres de la comunitat universitària poden decidir sobre qüestions que els afecten,

prevalen sovint els interessos corporatius per sobre dels de la institució o del sistema (Ehrenberg, 1999).

Concretament, al costat de les moltes coses que s'han fet bé amb el sistema de govern vigent, en bona part pel voluntarisme dels membres de la comunitat universitària, què ha anat malament i per què?:

- La planificació de la distribució de les titulacions en el sistema. Hi ha títols de denominacions diferents amb objectius similars i títols molt semblants o fins i tot idèntics en centres geogràficament molt propers; això fa que estudiants amb objectius de formació similars es dispersin entre centres diversos i finalment, és una font d'ineficiència. Ens sembla clar que en aquest cas, són els governs els que han fallat, ja que tenen i pensem que han de tenir la darrera paraula en l'autorització de creació, supressió i modificació de centres docents i de títols. En no exercir aquesta responsabilitat, les universitats han optat per diversificar llurs ofertes de títols, amb l'objectiu d'aconseguir més estudiants, cosa que, considerant el sistema en la seva globalitat, vindria a ser un joc de suma nul·la, sinó fos pels costos que implica (pel que fa al mapa de títols, s'ha de tenir en compte la insuficiència de beques que permetin compensar el costos de transport i de residència fora del domicili habitual).

- Una gestió econòmica no sempre prou rigorosa, que ha conduït en alguns casos a la generació de dèficit, tant en l'elaboració (sens perjudici de l'equilibri formal del pressupost) com en l'execució pressupostàries. En aquests casos, la responsabilitat recau en els consells socials, als quals correspon l'aprovació dels pressupostos, i en les gerències.

- El predomini dels interessos corporatius en decisions com ara el contingut dels plans d'estudis o en qüestions d'índole laboral, com, per exemple, la implantació de plans de jubilacions incentivades.

La solució a aquestes disfuncions no és un sistema de govern jerarquitzat en què la capacitat de decisió es concentra en un òrgan de dimensions reduïdes amb forta presència d'una representació emanada del poder polític la d'execució en un rector o rectora que en depèn, tal com ha proposat la Ponència i, amb diferències de matís, la denominada *Comisión de expertos*, designada pel ministre d'*Educación, Cultura y Deporte*. Fins i tot si deixem de banda la qüestió no trivial de la possible inconstitucionalitat d'aquestes propostes (extensament argumentada a l'*Addenda* a l'informe de l'esmentada *Comisión de expertos*), aquest tipus de sistema de govern, a més d'implicar un canvi radical i brusc que seria difícilment acceptable per la comunitat universitària, no és funcional perquè atribueix a un mateix òrgan decisions d'una naturalesa molt variada i perquè la jerarquització implicaria segurament, en eliminar la participació en la presa de decisions, una desmotivació dels universitaris i, per tant, el voluntarisme que ha fet possible els bons resultats de les universitats, malgrat la crònica insuficiència de finançament que pateixen.

Pensem que són altres les mesures que convenen. En qualsevol cas, cal reforçar la transparència en relació amb les persones que participen en la presa de decisions, amb la informació en què es basen per prendre-les i amb les decisions mateixes.

6. Propostes de millora

Podem partir de quins són els òrgans involucrats en la presa de decisions sobre la universitat i de quines naturaleses són aquestes decisions.

Pel que fa als òrgans, si més no:

- Les administracions públiques (governs i parlaments).
- Els òrgans de cadascuna de les universitats, que poden ser:
  - Amb majoria nomenada externament (amb la denominació de consells socials o d'altres; d'ara endavant en direm consell social, sense que això impliqui preferència per aquesta denominació ni una valoració positiva de la composició i les funcions dels actuals consells socials).
  - Emanats de la comunitat universitària (claustres, consells de govern, i també els òrgans de les unitats acadèmiques: centres, departaments i instituts universitaris de recerca).

Quant a les decisions:

- Corresponents a les administracions públiques:
  - Finançament.
  - Planificació general.
  - Garantia d'igualtat d'oportunitats en l'accés a l'ensenyament i de qualitat de la docència.
- Corresponents a la comunitat universitària:
  - Acadèmiques (docència i recerca).
- Corresponents al consell social:

- Les específiques de la universitat que no tenen de caràcter acadèmic: pressupost i relacions laborals, en el marc establert per les administracions.

Ampliem alguns d'aquests punts:

- Docència:
  - L'accés als estudis de grau ha d'estar regulat pels poders públics, tant pel que fa als criteris, com a la informació i als preus.
  - Graus i màsters amb atribucions professionals haurien d'estar regulats de manera que se n'evités la proliferació.
  - Els estudis de màster sense atribucions professionals i el doctorat haurien de respondre a les iniciatives i supervisió de les universitats d'acord amb les seves estructures de recerca.
  - Els mètodes docents i els procediments d'avaluació haurien d'estar totalment en mans de cada universitat i, principalment però no exclusivament, del personal docent.
- Recerca
  - L'administració i les universitats estableixen o poden establir prioritats mitjançant plans i convocatòries i, a més, la conveniència i fins i tot la necessitat de treballar en equip imposa limitacions a les línies de recerca de les persones. Ara bé, en qualsevol cas, els grups de recerca i el personal docent i investigador han de poder decidir els temes i les orientacions de llurs activitats investigadores. L'administració ha de garantir aquesta llibertat essencial per tal que la universitat pugui dur a terme plenament la seva funció de generació de coneixement.
- Plantilla
  - El cost total de la plantilla i el seu finançament haurien de ser establert i assegurat, respectivament, per l'administració pública, mentre que la distribució del pressupost corresponent hauria de ser competència del consell social, amb l'autorització prèvia de l'administració pública en aquelles decisions que impliquin un compromís plurianual d'increment de la despesa (Jarauta, 2000).
  - Així mateix, haurien de correspondre al consell social la negociació amb els òrgans de representació sindical de las condicions específiques de treball de cada universitat, en el marc de les condicions establertes amb

caràcter general en disposicions o acords d'àmbit superior (Federación de Enseñanza de CC.OO, 1998). L'assignació específica de tasques, en canvi, s'hauria d'inscriure inequívocament en l'àmbit de l'autogovern (Jarauta i Ferrer, 1995).

- Planificació, finançament i gestió pressupostària

  - El finançament públic ha de seguir sent la part substancial dels ingressos de les universitats públiques, per tal de garantir la igualtat d'oportunitats de l'accés a l'ensenyament i la seva qualitat (docència) i també per garantir la recerca bàsica i, en general, la independència de la recerca, la seva qualitat i el seu interès col·lectiu.

  - Les administracions públiques s'han de fer responsables de la planificació estratègica, és a dir, a termini mitjà i llarg, del conjunt del sistema, en relació amb els objectius del país. Molt particularment, la implantació d'universitats, centres i títols.

  - En matèria pressupostària les universitats han disposat, d'una banda, d'uns ingressos segurs o, almenys, previsibles amb un error petit (fins no fa gaire, la major part de les subvencions de les administracions públiques i els ingressos per preus de matrícula, respectivament) i han de fer front a despeses segures i inevitables (como són les nòmines i les despeses corresponents a subministraments i a manteniment d'infraestructures). Aquests ingressos i despeses s'haurien d'equilibrar i ser objecte d'una gestió pressupostària tradicional, de manera que la despesa corresponent a cada partida es pugui comprometre sols si no supera el límit prèviament establert. Aquesta part del pressupost, que podríem denominar bàsic, hauria de ser aprovada per l'administració pública, a proposta del consell social, atesa la comunitat universitària a través dels òrgans pertinents.

  - A més, les universitats duen a terme activitats que generen ingressos i despeses de predicció més variable i difícil: docència no reglada, convenis amb institucions i empreses, projectes finançats a través de sistemes competitius,... Aquesta part requereix un tipus gestió específica, en la qual l'autorització de la despesa estigui vinculada a la confirmació dels ingressos. Aquesta part del pressupost també hauria de ser aprovada pel consell social, a proposta dels òrgans pertinents de la comunitat universitària.

  - En qualsevol cas, la responsabilitat d'assegurar el compliment rigorós de les normes de gestió pressupostària hauria de correspondre al consell social, sota la supervisió de la Sindicatura de Comptes.

Ara bé, és imprescindible que a aquesta atribució de competències als diversos agents l'acompanyi una reformulació de la composició d'alguns d'aquests òrgans.

Molt particularment, cal reformar la composició dels consells socials i la forma de nomenament del gerents.

El consell social de cada universitat hauria de ser un òrgan amb un nombre reduït de membres, externs a la comunitat universitària, nomenats prèvia consulta al claustre, amb un mandat llarg i amb dedicació preferent, si no exclusiva, a la universitat i amb una estructura administrativa i de gestió que depengui directament del mateix consell social. La idoneïtat dels membres s'hauria de determinar a partir de la seva trajectòria personal i professional i no per la seva condició de membres d'un o altre col·lectiu o institució.

Per la seva banda, els gerents i les gerents, que avui són bàsicament un càrrec de confiança del rector o la rectora, s'haurien de professionalitzar i tenir, previ un concurs públic, una vinculació estable amb la institució. Altrament, els és difícil complir les seves funcions (econòmiques i de direcció dels serveis) amb independència i professionalitat.

La transparència ha d'estar present en tots els àmbits i nivells, com el millor antídot contra el clientelisme en les decisions de l'administració i el corporativisme en les de la comunitat universitària. Cal, per tant, que la normativa la garanteixi.

7. Consideracions finals

La millora del govern del sistema universitari de Catalunya hauria de ser objecte d'un pacte nacional que s'hauria de basar en un diagnòstic de la situació actual com a punt de partida per a les propostes, que han de tenir presents la història i el present de les nostres universitats.

Segons el nostre parer, la reforma hauria de consistir bàsicament en una millor definició i reassignació de funcions i en la modificació de la composició dels consells de govern i de la gerència.

En el marc que hem plantejat, volem reivindicar la participació, l'autogovern i la democràcia interna com a elements essencials del nostre sistema de govern universitari. Estem convençuts que només aprofundint en la democràcia i estimulant la participació, es pot canalitzar de forma adequada la gran riquesa que suposen les aportacions del membres de la comunitat universitària i combatre el nihilisme i l'autoritarisme que s'està instal·lant en l'estructura actual de les societats occidentals (Ramoneda, 2012). És contradictori demanar responsabilitat als membres de la comunitat universitària i, al mateix temps, proposar l'eliminació de la participació i de la democràcia interna. En particular, i encara que no tinguéssim en compte totes les consideracions anteriors, com es pot pretendre a

Catalunya, on l'estudiantat aporta una part significativa del finançament del sistema, reduir-ne la representació a nivells insignificants?

Defensem la participació, l'autogovern i la democràcia interna perquè són el resultat de la història de la nostra universitat, sota la dictadura franquista i durant la denominada transició, que va ser particularment llarga a la universitat; una història de la qual les universitats i la societat han de sentir-se orgulloses. També, perquè el sistema actual ha assolit èxits molt importants que tothom reconeix, cosa que, a més és coherent, amb les teories relatives a les denominades organitzacions de professionals (Mintzberg, 1984). Finalment, perquè l'autogovern és una protecció contra el perill de mercantilització (Bok, 2003), que malmetria decisivament la institució i el servei que presta a la societat.

Com es diu a EHEA Ministerial Conference (2012):

> "*We commit to supporting the engagement of students and staff in governance structures at all levels and reiterate our commitment to autonomous and accountable higher education institutions that embrace academic freedom."*

Referències

Aghion, Ph.; Dewatripont, M; Hoxby, C.; Mas-Colell, A; Sapir, A. (2008), *Higher aspirations: An agenda for reforming European universities*, Bruegel, Bruselas.

Associació Catalana d'Universitats Públiques (2008), *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya,* Associació Catalana d'Universitats Públiques, Barcelona.

Bok, D. C. (2003), *Universities in the marketplace: the commercialization of higher education*, Princeton University Press.

Boulton, G.; Lucas, C. (2008), *What are the universities for?.* League for European Research Universities.

Bricall, J. M. et al. (2000), *Informe Universidad 2000*.

Capano, G. (2008), "Looking for serindipity: the problematical reform of government within Italy's Universities", *Higher Education*, N. 55, pp. 481-504.

Círculo de Empresarios (2007), *Una universidad al servicio de la sociedad*, Madrid.

Comissió de Reflexió sobre el Futur de l'Àmbit Universitari Català (2001), *Per un nou model d'universitat*.

Corominas, A., Sacristán, V. (2000), Contra alguns tòpics relatius a l'organització i la gestió de la universitat. *Jornada de debat. Llibre blanc sobre descentralització i estructura organitzativa de la UPC. Ponències.*

Corominas, A., Fillet, S., Ras, A., Sacristán, V. (2010), « Sobre el gobierno de las universidades públicas », a Corominas, A., Sacristán, V., coord., *Construir el futuro de la universidad pública.* Icaria.

Deneault, A. (2013), *"Gouvernance": Le management totalitaire.* Lux Editeur.

EHEA Ministerial Conference (2012) Bucharest Communiqué. Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area.

Ehrenberg, R. G. (1999), "Adam Smith Goes to College: An Economist Becomes an Academic Administrator", J*ournal of Economic Perspectives*, N. 13(1), pp. 99-116.

Federación de Enseñanza de CC.OO. (1998). *Modelo de universidad y profesorado. Análisis y propuestas.*

Grau, F. X. (2013) *Autonomia universitària i sistema de governança.* Universitat Rovira i Virgili.

Fundación Conocimiento y Desarrollo (2009), *Informe CYD 2008*.

ICV-EUiA (2012) *Ponència marc. La universitat: institució acadèmica i servei públic.*

Jarauta, E., Ferrer, J. (1995). *Proposta d'un esquema de carrera docent per al professorat de la UPC.* Butlletí UpiC, número 11 (http://www.upic.cat/butlletins/Butlleti-UpiC-11.pdf).

Jarauta, E. (2000), *Descentralització de la política de personal acadèmic de la UPC. .Jornada de debat. Llibre blanc sobre descentralització i estructura organitzativa de la UPC. Ponències.*

Jarauta, E., Corominas, A., Ferrer, J., Fayos, F., Lusa, G., Palà, P., Villares, N. (2000). El model d'organització de la UPC: reflexions i propostes. *Jornada de debat sobre el model d'organització global de la UPC.*

Latorre, A. (1964), *Universidad y sociedad*. Ariel.

Lazzeretti, L.; Tavoletti, E. (2003), "Governance Shifts in Higher Education: a cross-national comparison", *European Educational Research Journal*, N. 5(1), pp. 18-37.

Mintzberg, H. (1984), *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Ortega y Gasset, J. (1930). *Misión de la Universidad*. Revista de Occidente.

Ramoneda, J. (2013) *La izquierda necesaria.* RBA.

Sallaburu, P. (2007), *La Universidad en la encrucijada: Europa y EEUU*, Academia Europea de Ciencias y Artes, Madrid.

Shattock, M. (2003), *Managing Successful Universities*, SRHE & Open University Press, McGraw-Hill Education.

Universitats públiques catalanes (2009), *Principis de política universitària*. Montanyà, juny 2009.
http://www.upc.edu/upic/wp-content/uploads/2009/10/Declaracio_Montanya.pdf.

Wissema, J. G. (2009), *Towards the Third Generation University. Managing the University in Transition*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Fe d'errades

Pàgina 11.
Diu:
Segons el nostre parer [...] dels consells de govern i de la gerència.

Pàgina 11.
Ha de dir:
Segons el nostre parer [...] dels consells socials i de la gerència.