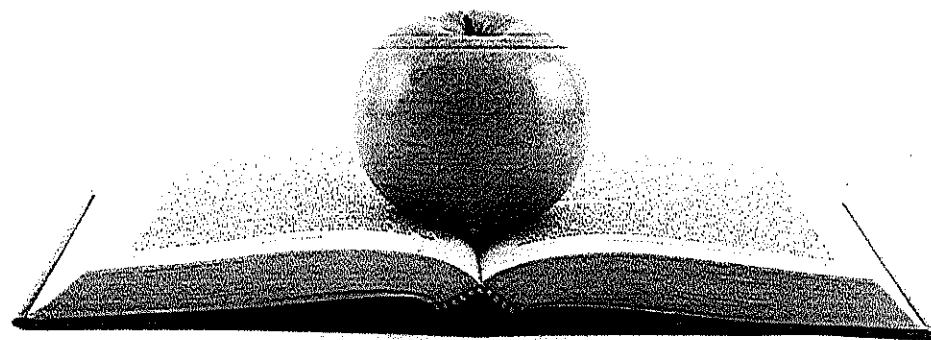


# **Propostes de model del sistema universitari català**

Presidents dels consells socials  
de les universitats públiques catalanes

Resum executiu



Barcelona, juliol del 2010

## Els signants del document

**Núria Basi**

Presidenta del Consell  
Social de la UPF

**Joaquim Boixareu**

President del Consell  
Social de la UPC

**Albert Bou**

President del Consell  
Social de la UdG

**Joaquim Coello**

President del Consell  
Social de la UB

**Àngel Cunillera**

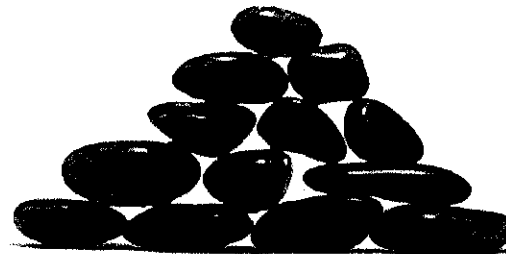
President del Consell  
Social de la URV

**Alícia Granados**

Presidenta del Consell  
Social de la UAB

**Ramón Roca**

President del Consell  
Social de la UdL



## **1. Introducció**

## **2. Valors que sustenten les propostes de millora**

## **3. El model de governança**

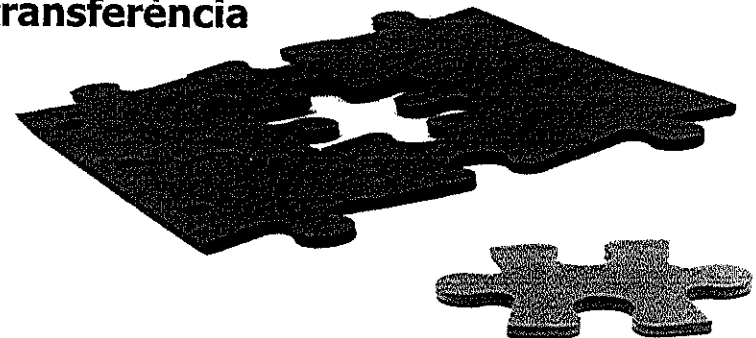
3.1. La governança de la universitat

3.2. La governança del sistema universitari català

## **4. El model de finançament**

## **5. L'eficiència organitzativa del sistema i el paper de la Universitat de Catalunya**

## **6. Les polítiques en matèria de docència, recerca i transferència**



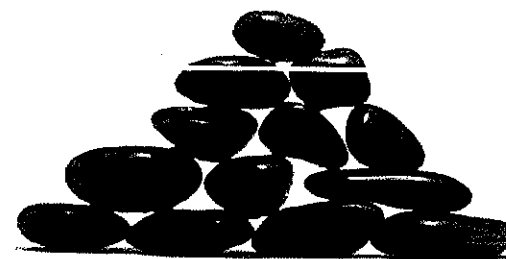
# 1. Introducció

Les universitats es troben en un moment de canvi, derivat de la construcció de **l'Espai Europeu d'Educació Superior** i la fluctuació del mercat laboral lligat a noves necessitats **socials i econòmiques**. Tot i que el marc jurídic actual és rígid i no permet l'existència de diverses formes de govern o de finançament, l'actual context socioeconòmic configura un moment històric per a un **canvi de paradigma**.

En aquest context, s'han analitzat i proposat millores, fonamentalment, per als aspectes de **governança, finançament i eficiència organitzativa**. També s'han identificat algunes propostes relatives a les **polítiques docents, de recerca i transferència de coneixement**.

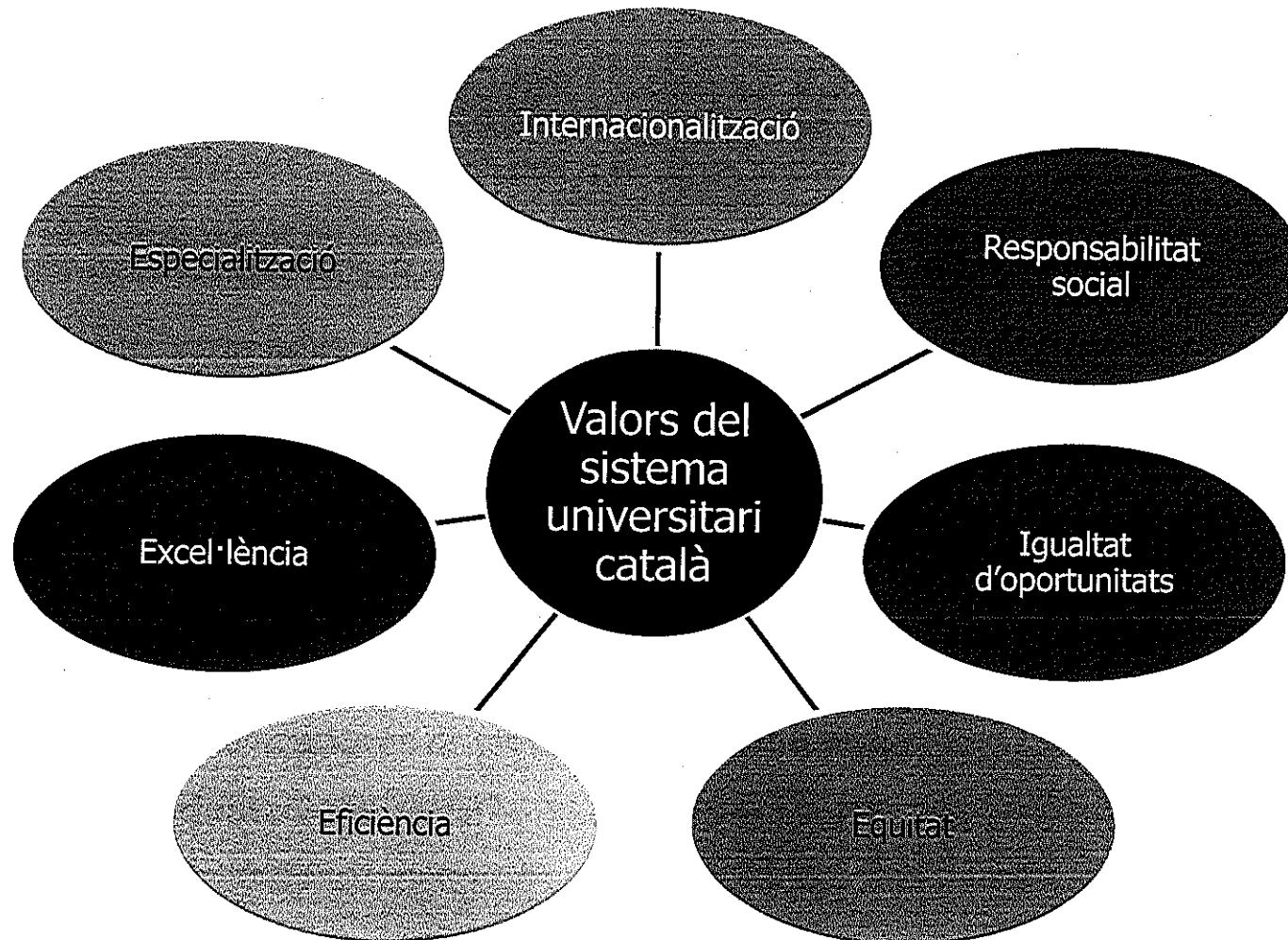
Aquest document recull la **visió compartida i consensuada dels Presidents dels Consells Socials** de les universitats públiques catalanes sobre el **model de les universitats públiques i del propi sistema universitari català**.

Es tracta d'un **plantejament de futur ambiciós**, on s'ha optat per no paraitzar la projecció d'objectius per limitacions normatives o dificultats previstes en els processos de gestió de canvi. El resultat és la configuració d'un **model** que es considera **òptim**, tant d'**universitat** com de **sistema**.



## 2. Valors que sustenten les propostes de millora

Els **valors** que sustenten les propostes del nou model del sistema universitari són els següents:



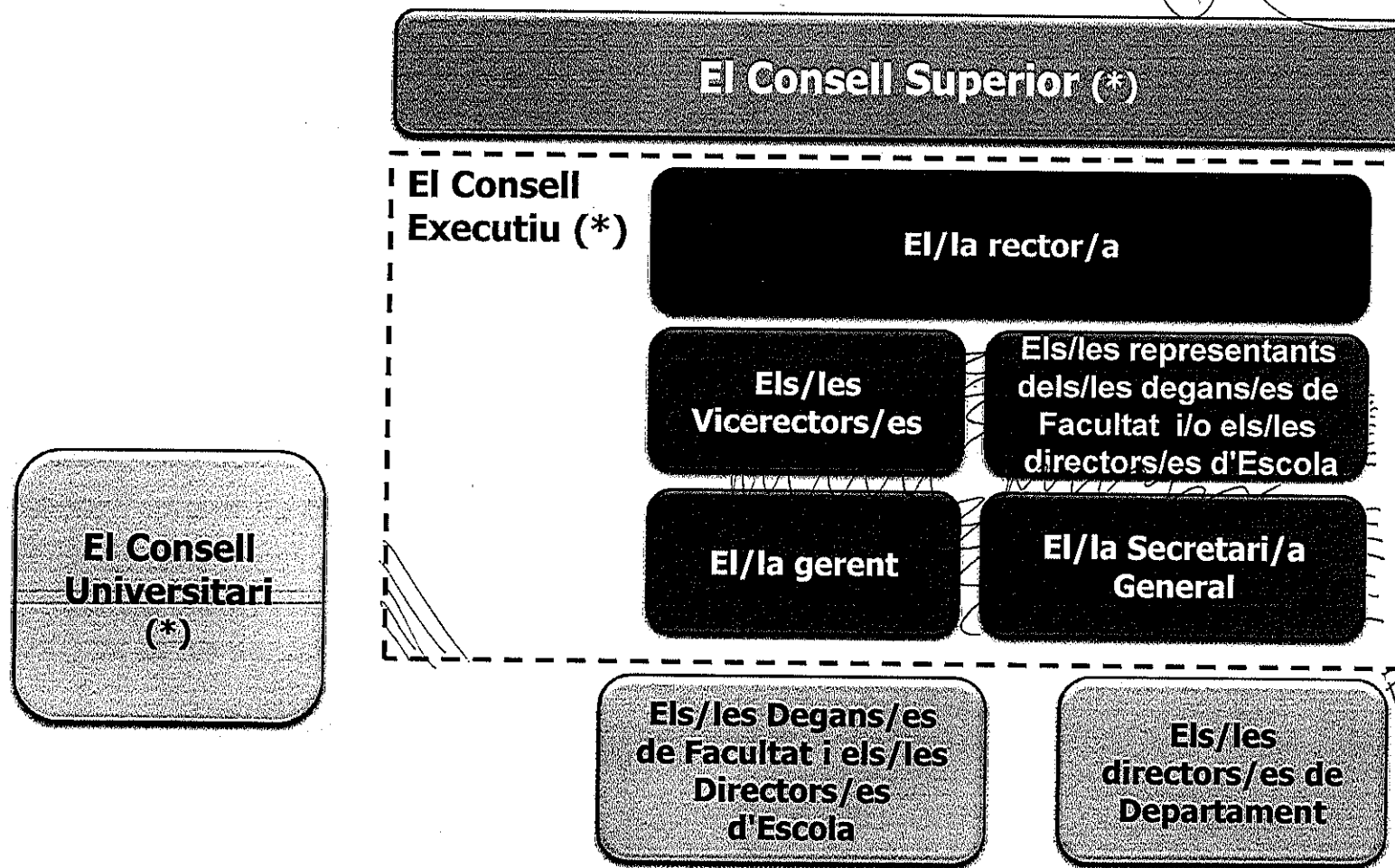
### 3. El model de governança

- La **redefinició del model de governança** es considera la **peça clau** del present document i l'element cabdal per a la **millora i la modernització del sistema universitari català**.
- L'anàlisi de la **situació actual a Catalunya** i la comparació amb els **models establerts a d'altres països** ha permès assolir conclusions sobre les principals tendències, a partir de les quals s'han establert els **principis bàsics** següents **per a la nova configuració del model de governança**:
  - ✓ **Reduir la complexitat** en la **governança**, facilitant mecanismes que proporcionin **autoritat als màxims responsables** en la direcció i la gestió de les Universitats;
  - ✓ Establir **mecanismes àgils de gestió** i de **retiment de comptes**;
  - ✓ Representar la **voluntat** i les **demandes** de la **societat** al **govern universitari**;
  - ✓ Facilitar els **mecanismes de presa de decisions**;
  - ✓ **Alinear** els **objectius estratègics** de la direcció de la Universitat amb les Facultats o Escoles i els Departaments.
  - ✓ **Relacionar** les **persones** i els **objectius** amb responsabilitats directes sobre els resultats;
  - ✓ **Reduir** el nombre de **membres** de les **estructures directives**;
  - ✓ Assegurar unes **orientacions estratègiques** estables a **mitjà i llarg termini**.

### 3. El model de governança

#### 3.1. La governança de la Universitat

Els agents de la Universitat



(\*) Els noms utilitzats són propostes a valorar i s'han inclòs al document per facilitar la comprensió del nou model, evitant l'ús d'una terminologia igual o semblant a aquella que s'utilitza en l'actualitat.

## 3. El model de governança

### 3.1. La governança de la Universitat

#### El Consell Superior

#### *Els òrgans col·legiats (1)*

- **Definició:** òrgan de govern i de màxima responsabilitat de la Universitat.
- **Composició:** format per un nombre reduït de membres, no superior a quinze, amb una majoria de representants de la societat (\*).
- **Funcions bàsiques:**
  - ✓ Establir les línies **estratègiques**, els objectius i les **directrius** de la universitat, relatius a l'organització dels ensenyaments, la recerca i els recursos humans, econòmics i patrimonials;
  - ✓ Controlar i fer el **seguiment** de la implantació de les **línies estratègiques**, aprovant les decisions clau;
  - ✓ Elaborar i aprovar el **pressupost** i supervisar l'activitat econòmica universitària;
  - ✓ Supervisar i avaluar la **qualitat** (ensenyaments, recerca i transferència) d'acord amb els informes de l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya;
  - ✓ Elaborar i aprovar els **Estatuts** de la Universitat;
  - ✓ Definir les condicions del procés de selecció i el perfil dels candidats a **rector/a, elegir-lo i nomenar-lo** (preferentment, a partir de la terna de candidats proposada pel Consell Universitari);
  - ✓ **Ratificar el nomenament** dels vicerectors/es, degans/es, directors/es d'Escola i Departament i gerent;
- **Retiment de comptes:** al Parlament de Catalunya.

(\*) President/ta, rector/a, 1 representant del departament competent en matèria d'universitats de la Generalitat de Catalunya, 3 membres del Consell Universitari en representació de la comunitat universitària, gerent, secretari/ària general i, la resta, representants de la societat a proposta del Parlament de Catalunya, tenint en compte l'opinió del president/a, personalitats de prestigi empresarial i social, externes a l'àmbit acadèmic. Tots els membres amb veu i vot, llevat del gerent i secretari/ària general, amb veu però sense vot.

## 3. El model de governança

### 3.1. La governança de la Universitat

#### El Consell Executiu

#### *Els òrgans col·legiats (II)*

- **Definició:** òrgan de direcció, execució i gestió de la universitat.
- **Composició:** el/la rector/a (president del Consell Executiu); el/la gerent; els/les vicerectors/es (s'aconsella un nombre de 3 vicerectors com a màxim, vinculats cadascun d'ells a les 3 missions universitàries: docència, recerca i transferència), 3 degans/es (com a representants dels grans àmbits de coneixement de la universitat: ciències, arts i humanitats, ciències de la salut, etc.) i el/la secretari/ària.
- **Funcions bàsiques:**
  - ✓ Dirigir i gestionar l'activitat acadèmica universitària amb les directrius estratègiques del Consell Superior;
  - ✓ Gestionar les activitats econòmiques i financeres i executar els acords i decisions del Consell Superior;
- **Retiment de comptes:** al Consell Superior.

#### El Consell Universitari

- **Definició:** òrgan de representació de la comunitat universitària.
- **Composició:** format per un nombre representatiu dels membres de la comunitat universitària en relació amb l'envergadura de la universitat (s'aconsella un màxim de 100 membres), representants dels diferents col·lectius i on la majoria són acadèmics amb vinculació permanent a la Universitat.
- **Funcions bàsiques:**
  - ✓ Proposar una terna de candidats a rector/a al Consell Superior (a partir de les condicions definides per aquest i, fonamentalment, en un procés obert a candidatures externes a la universitat);
  - ✓ Proposar els seus representants al Consell Superior, entre el personal docent i investigador;
  - ✓ Assessorar, de manera permanent, els Consells Superior i Executiu sobre funcionament, organització, gestió interna i polítiques en relació a la docència, la recerca i la transferència del coneixement, així com sobre qualsevol altra qüestió requerida pel Consell Superior;
  - ✓ Participar en l'elaboració dels estatuts de la universitat.

## 3. El model de governança

### 3.1. La governança de la Universitat

#### La Junta de Facultat o Escola

#### *Els òrgans col·legiats (III)*

- **Definició:** òrgan responsable de l'organització dels ensenyaments i els processos acadèmics, administratius i de gestió per a l'obtenció de títols de grau i postgrau.
- **Composició:** els degans/es de Facultat i/o Directors/es d'Escola, els directors/es de Departament i els membres de la comunitat universitària vinculats a la Facultat o Escola (\*).
- **Funcions bàsiques:**
  - ✓ Organitzar els ensenyaments i processos acadèmics, administratius i de gestió en l'obtenció de títols de grau i postgrau;
  - ✓ Proposar estudis de grau i de postgrau, d'acord amb el Consell Superior.
- **Retiment de comptes:** al Consell Executiu.

- (\*) A proposta del Degà o Degana de Facultat o del Director o Directora d'Escola podrien tenir cabuda en la composició de la Junta de Facultat o d'Escola membres externs a la Comunitat Universitària.

## 3. El model de governança

### 3.1. La governança de la Universitat

#### *Els òrgans unipersonals (I)*

#### El/la president/a del Consell Superior

- **Nomenament i perfil:** elegit i nomenat pel Parlament de Catalunya; no tindrà vinculació amb l'àmbit acadèmic i serà una figura destacada en la seva trajectòria professional i prestigi en el món social i/o econòmic.
- **Funcions bàsiques:**
  - ✓ Dirigir el Consell Superior i exercir la més alta responsabilitat i representació institucional de la universitat.
- **Durada del mandat:** sis anys, amb la possibilitat d'un segon mandat, a consideració del Parlament de Catalunya.
- **Retiment de comptes:** al Parlament de Catalunya.

#### El/la rector/a

- **Nomenament, elecció i perfil:** el nomenament, cessament i elecció correspon al Consell Superior (preferentment, a partir de la terna de candidats proposada pel Consell Universitari i d'acord amb el perfil i condicions definits pel Consell Superior), fruit d'un procés competitiu, obert a candidats interns i externs a la Universitat;

El perfil ha de correspondre a una trajectòria d'excel·lència en la docència, la recerca i la transferència de coneixement, amb provada capacitat de gestió i de lideratge.

- **Funcions bàsiques:**
  - ✓ Exercir la direcció i la gestió de la Universitat;
  - ✓ Desenvolupar les línies d'actuació definides pel Consell Superior i executar els seus acords;
  - ✓ Nomenar els/les vicerectors/es, degans/es de Facultat, directors/es d'Escola i Departament i el/la gerent;
- **Durada del mandat:** sis anys, amb la possibilitat d'un segon mandat, a consideració del Consell Superior.
- **Retiment de comptes:** al Consell Superior.

## 3. El model de governança

### 3.1. La governança de la Universitat

#### Els/les vicerectors/es

#### *Els òrgans unipersonals (II)*

- **Nomenament i designació:** correspon al rector/a (s'aconsella un nombre de 3 vicerectors com a màxim, vinculats cadascun d'ells a les missions principals de la Universitat).
- **Funcions bàsiques:**
  - ✓ Executar les activitats del seu àmbit funcional de responsabilitat (docència, recerca i innovació, etc.);
- **Retiment de comptes:** a el/la rector/a.

#### Els/les degans/es de Facultat, els/les directors/es d'Escola i de Departament

- **Nomenament:** correspon al rector/a.
- **Funcions bàsiques:**
  - ✓ Representar la Facultat i Escola o Departament i gestionar-los d'acord amb la planificació estratègica i els acords adoptats pel Consell Superior, les directrius del rector/a i de l'equip de Vicerectors/es;
  - ✓ Reportar els resultats de la gestió al rector/a;
  - ✓ Consensuar les decisions estratègiques amb el Consell Executiu i elegir-hi els seus representants;
- **Retiment de comptes:** a el/la rector/a.

## 3. El model de governança

### 3.1. La governança de la Universitat

#### El/la gerent

#### *Els òrgans unipersonals (III)*

- **Nomenament i designació:** correspon al rector/a.
- **Funcions bàsiques:**
  - ✓ Gestionar l'activitat econòmica, financera i patrimonial;
  - ✓ Gestionar els serveis generals i administratius;
  - ✓ Gestionar les polítiques de recursos humans (personal docent, investigador i administració);
- **Retiment de comptes:** al Consell Superior i al rector/a.

#### El/la Secretari/a General

- **Nomenament:** correspon al Consell Superior, a proposta del seu president/a
- **Funcions bàsiques:**
  - ✓ Actuar com a secretari del Consell Superior i del Consell Executiu;
  - ✓ Exercir les funcions pròpies de la secretaria d'un òrgan col·legiat i les responsabilitats de custòdia documental, registre i arxiu.

### **3. El model de governança**

#### **3.2. La governança del sistema universitari català**

##### **La Generalitat de Catalunya**

**•Definició:**

Òrgan **legislador** i **finançador** del sistema universitari català.

##### **L'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya**

**•Definició:**

Òrgan **avaluador** del sistema, tant en l'àmbit docent com en els de la recerca i la transferència de coneixement.

**•Funcions bàsiques:**

- ✓ Definir els procediments d'avaluació de la qualitat del sistema, inclòs el quadre de comandament de seguiment;
- ✓ Avaluar la qualitat, en els àmbits de la docència, la recerca i la transferència de coneixement;
- ✓ Acreditar el personal docent i investigador;
- ✓ Avaluar el desenvolupament d'accions polítiques clau (internacionalització, implantació de l'EEES, etc.) a petició dels òrgans superiors de les universitats o de la Universitat de Catalunya;
- ✓ Acreditar els títols de grau i postgrau i avaluar la seva implantació, seguiment i desenvolupament;
- ✓ Transmetre els resultats de l'avaluació de la qualitat a cada universitat, a la Universitat de Catalunya, a la Generalitat i al Parlament de Catalunya;

# 3. El model de governança

## 3.2. La governança del sistema universitari català

### La Universitat de Catalunya


#### ▪ Definició i estructura:

Òrgan **planificador i gestor** del sistema universitari català, estructurat en el Consell Rector i en un Senat Universitari.

#### ▪ El Consell Rector:

➤ Composició : 10-15 membres (\*), amb majoria dels representants de la societat.

➤ Funcions bàsiques:

- ✓ Definir la planificació estratègica del sistema universitari català: mapes de docència, línies de recerca i transferència de coneixement; àrees de prioritització; principals directrius; internacionalització; atracció i retenció de talent, etc.;
- ✓ Assignar el finançament a les universitats públiques catalanes, segons els criteris consensuats amb el model de finançament; 
- ✓ Definir i gestionar els serveis universitaris comuns a les diferents universitats catalanes, públiques i privades (\*\*): proves d'accés a la Universitat i preinscripció universitària, serveis comuns de compres, gestió de la marca, etc.;
- ✓ Definir una política de personal per a tots els professionals del sistema universitari català;
- ✓ Assessorar els diferents agents del sistema en qualsevol àmbit de la seva competència;

(\*) El/la President/a (persona nomenada pel Parlament de Catalunya, de gran prestigi social i no pertanyent al món acadèmic); un representant de la Generalitat de Catalunya; El/la director/a general (amb la competència d'exercir les funcions executives de la Universitat de Catalunya); i el/la secretaria/ària general (amb veu i sense vot); La resta de membres seran persones representatives de la societat, amb procedència i prestigi nacional i/o internacional, elegides i nomenades pel Parlament, escoltat el/la president/a.

(\*\*) En el cas de les universitats privades catalanes (que poden adherir-se a la Universitat de Catalunya), en funció del seu acord d'adhesió.



# 3. El model de governança

## 3.2. La governança del sistema universitari català

### ▪ El Senat Universitari

- Composició: format pels/les presidents/es dels Consells Superiors i els/les rectors/es de les universitats catalanes, públiques i privades (\*).
- Funcions bàsiques:

Assessorar al Consell Rector en qualsevol matèria de l'àmbit universitari.

(\*) En el cas de les universitats privades catalanes (que poden adherir-se a la Universitat de Catalunya), en funció del seu acord d'adhesió.

## 4. El model de finançament

### Modificacions al "finançament bàsic"

- Disminuir el pes relatiu del finançament bàsic en favor de l'augment del finançament estratègic
- Estructurar i definir el finançament bàsic en funció del cost mitjà per alumne i de l'experimentalitat.
- Incorporar variables de productivitat/rendibilitat de les infraestructures al model de finançament, evitant finançar únicament per superfície construïda.

### Modificacions al "finançament estratègic"

- Augmentar el pes del finançament estratègic, en detriment del finançament bàsic.
- Mantenir l'actual estructura i distribució marcs del "finançament estratègic": àmbit de recerca (45%), àmbit de docència (35%) i àmbit de Gestió (20%), tot redistribuint-lo entre els objectius de cada àmbit, per potenciar els aspectes següents:

- ✓ En l'àmbit de la recerca:

Fomentar la tercera missió i la consecució de resultats a través de l'increment de la ponderació de la transferència de coneixement *versus* la captació de fons competitiu.

- ✓ En l'àmbit de la gestió:

Es proposa un canvi en els objectius vinculats a la gestió per a potenciar:

- 1) La productivitat vinculada a les polítiques de personal;
- 2) La reducció de les despeses generals, l'eficiència en la gestió dels actius, etc;
- 3) La responsabilitat social (medi ambient, sostenibilitat, eficiència energètica, etc.).

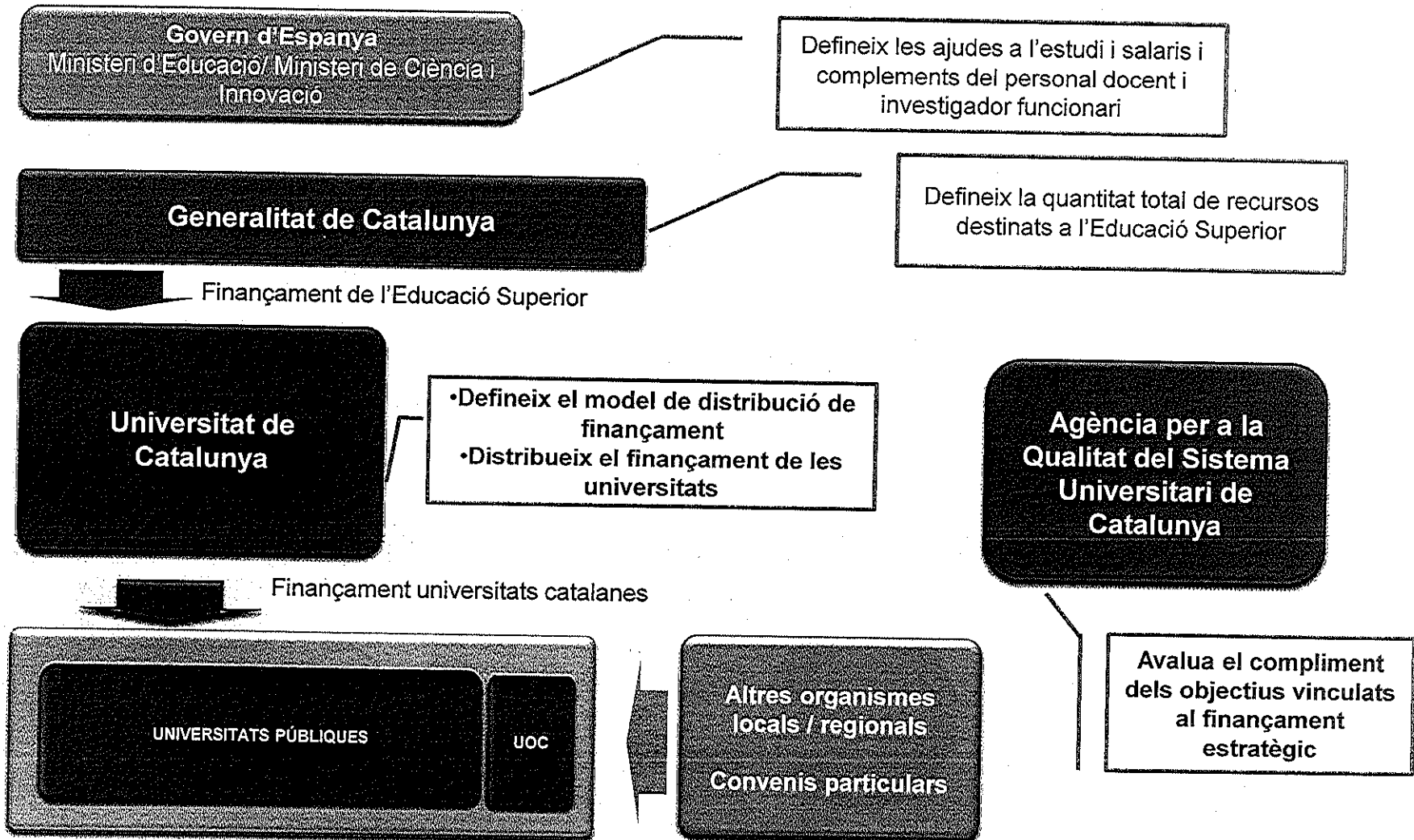
## 4. El model de finançament

### Reestructuració dels agents que intervenen en el finançament del sistema

- La **Generalitat de Catalunya** és l'agent legislador i finançador que defineix la quantitat total de recursos públics dedicats a l'educació universitària basant-se en les pautes genèriques (contracte programa) del govern de la Generalitat.
- La **Universitat de Catalunya** és l'agent planificador i gestor del finançament públic dedicat a l'Educació Superior; és a dir, és l'agent que defineix el model de finançament del sistema universitari català i l'entitat responsable de distribuir els recursos entre les universitats.
- La **Generalitat de Catalunya** estarà present en les polítiques de definició del model de finançament i en la distribució pressupostària, formant part de la pròpia Universitat de Catalunya.
- L'**Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya** ha d'avaluar el compliment dels objectius vinculats al finançament estratègic.
- Les **universitats** han de disposar de més autonomia financera.
- Es planteja que **les** pròpies **universitats** participin en les polítiques de personal, atès que aquest suposa, aproximadament, un 70 % de la seva despesa total.

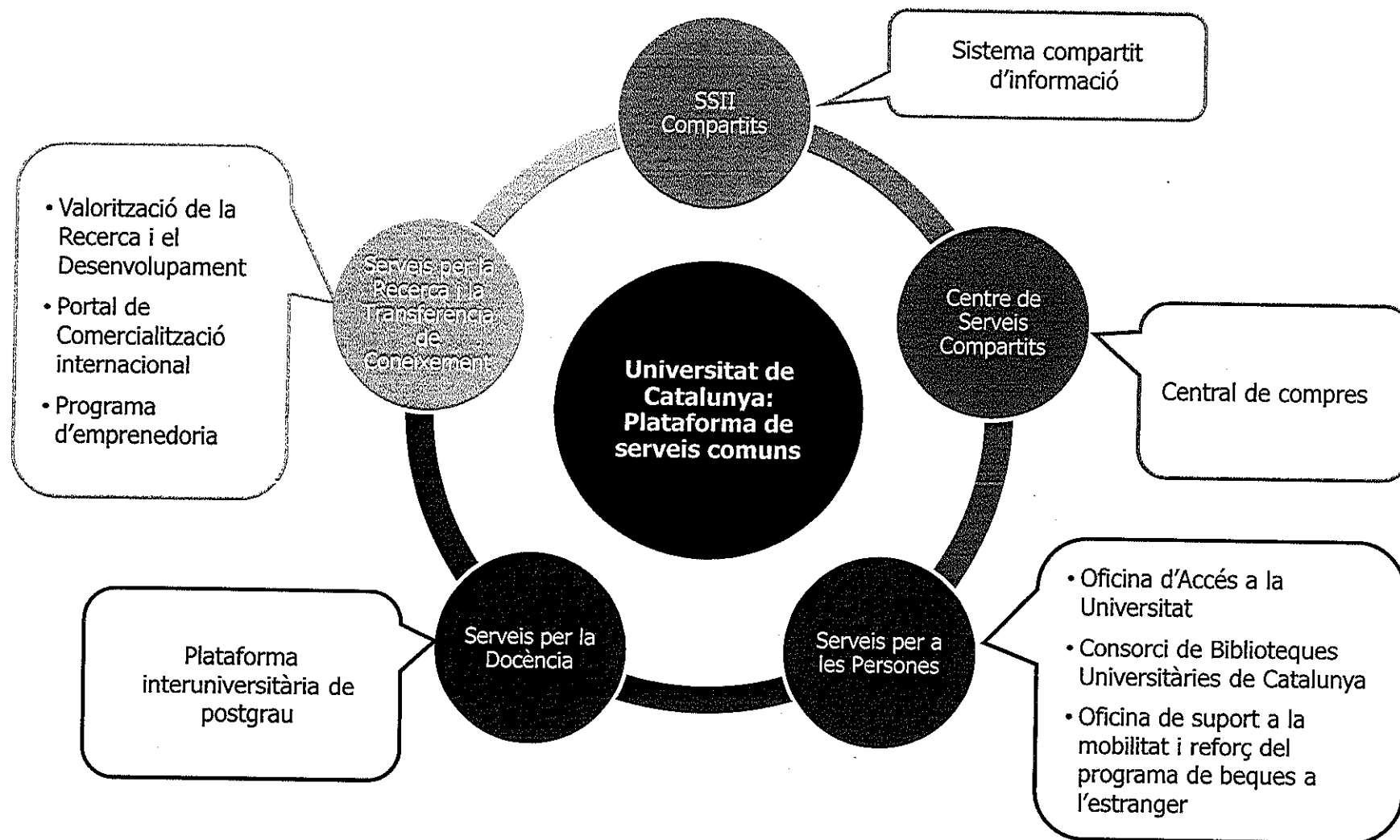
# 4. El model de finançament

## Reestructuració dels agents que intervenen en el finançament del sistema



## 5. L'eficiència organitzativa del sistema i el paper de la Universitat de Catalunya

La proposta temptativa d'una **plataforma comuna de serveis per a la Universitat de Catalunya** es basa en l'objectiu d'aprofitar les sinèrgies i les economies d'escala, tot respectant l'autonomia universitària i els principis de competitivitat i diferenciació, amb la finalitat de **millorar la qualitat, l'eficiència i la sostenibilitat** del sistema.



## 6. Les polítiques de docència, recerca i transferència

### Polítiques en matèria de docència

- Planificar el **mapa de titulacions**, amb criteris i indicadors consensuats i visió global, garantint la qualitat, l'excel·lència, l'especialització, el desenvolupament territorial i la sostenibilitat del sistema; reforçar el paper de la Universitat de Catalunya com a òrgan planificador i el de l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari Català (AQU Catalunya) com a òrgan assessor i avaluador del mapa de titulacions.
- Definir un sistema d'**avaluació de la qualitat** i la seva implementació en el sistema català per part de l'AQU Catalunya, amb l'objectiu de permetre una vinculació objectiva amb el **finançament estratègic**.
- Promoure la **formació permanent** dels postgraduats universitaris, reforçant els processos docents semipresencials i virtuals de cada universitat, amb el complement i les sinergies possibles amb la UOC.
- Millorar la **inserció laboral dels estudiants**, reforçant les borses de treball de les universitats i les relacions amb el mercat laboral.

### Polítiques en matèria de recerca (\*)

- Promoure la **recerca d'excel·lència** i l'**especialització**.
- Impulsar la **carrera acadèmica** i el **personal** dedicat a la recerca i la innovació.
- Millorar la **capacitat institucional de gestió** de la recerca.
- Promoure la **formació investigadora** i els programes de doctorat excel·lents.
- Promoure l'**atracció** i la **retenció de talent**, fomentant aliances estratègiques amb grups, universitats i països de referència.
- Prioritzar la **ciència i la cultura**, situant-les al centre de les prioritats socials i col·lectives, fomentant el diàleg permanent entre ciència i societat.

(\*) Les propostes en aquest àmbit es remeten, essencialment, al Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació, de recent aprovació.