



**INFORME DEL RECTOR AL CLAUSTRE  
DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA  
20 de novembre del 2017**

*Transcripció de les paraules pronunciades pel rector al Claustre*

Benvinguts,

Voldria començar manifestant el meu agraïment al professor Pelegrí Viader per haver coordinat durant tot aquest temps, en la posició que jo li he demanat, les activitats del Consell de Direcció de la Universitat.

Prèviament, però, hauria de dir alguna cosa sobre el **Claustre extraordinari per la reforma dels Estatuts** desconvocat ja fa uns quants mesos. A mi em sembla que és clar, i que podem compartir, que els Estatuts no regulen la vida de la Universitat. Més aviat és la vida de la Universitat el que hauria de regular els Estatuts. Com deia abans, quan l'organització és molt gran apareixen inconsistències en el sistema, sense que hi hagi d'haver mala fe però que n'impedeixen el govern. Avui mateix, per exemple, si se'ns haguessin presentat, posem pel cas, seixanta o setanta mocions aquest Claustre no s'hauria pogut fer. No hauríem sabut ni per on començar. Això és una mica el que passa amb el Claustre de reforma dels Estatuts. Hi ha un grup de persones que estan treballant (crec que tots de bona fe: tant els que van presentar una quantitat ingent d'esmenes que fa el Claustre extraordinari impracticable, tènicament impossible, com les persones vinculades a la ponència i al govern de la Universitat) perquè aquest Claustre es pugui fer. I quan sigui tènicament possible, es farà. Voldria dir-vos, però, que aquesta no és la meva obsessió. La pitjor cosa que podria fer és considerar que aquesta és una època per mirar enrere: és l'època per mirar endavant i això es farà quan sigui possible. Naturalment, la Universitat mira de tirar endavant i acceptarà la reforma organitzativa com un fet; que és ja, de fet, un fet. I més després de l'últim resultat de les eleccions al rectorat.

Abans d'exposar d'una manera succinta els projectes dels meus col·laboradors, que són els meus, voldria començar a **retre comptes** a partir de diversos documents:

- Primer de tot hi ha un document, crec que exhaustiu o gairebé exhaustiu, dels quatre anys del mandat anterior que ja es va preparar arran de les eleccions i que està a disposició de tothom a la web de la Universitat des de fa molt de temps.
- Després hi ha la memòria, que es va presentar el dia de la inauguració del curs, i que fa referència al curs anterior.
- Finalment, també s'ha lliurat als Claustrals un document que fa un resum de la feina feta fins ara.

Per tot això, em permeto per ser breu i miraré d'explicar sumàriament quins són aquests **projectes que preparem** des del consell d'administració de la Universitat i que posem a debat, a discussió, aquí als membres del Claustre.

Primer de tot, què significa aquesta idea d'anar presentant projectes? Això també té relació amb el que ha passat durant els últims quatre anys, en què els projectes que hem tingut han estat projectes de reforma de la Universitat des del punt de vista de l'administració i del govern.

Em sembla que val la pena aprofitar els resultats d'aquesta època per intentar fer una altra cosa, que no és la revisió de la institució, sinó més aviat **procedir per projectes**: algunes idees concretes, activitats d'indole i d'amplada molt diferent però que poden inocular a la institució una bona marxa, que són bones per elles mateixes i que poden introduir virtuts generals a la institució. Es tracta, també, d'un cert exorcisme d'idees rebudes. Ens hem acostumat a entomar allò que es ve fent. El concepte que s'utilitza moltes de vegades és el concepte de *les coses que s'han de fer*. Les coses que s'han de fer a la Universitat, de vegades, es fan sense que hi hagi cap motiu, només perquè són coses que s'han vingut fent, es fan i no es discuteixen. Procedir per projectes és també intentar exorcitzar aquest tipus de creences de coses que s'han de fer i que no tenen cap fonament. Evidentment hi ha coses que s'han de fer, que no hi ha més remei que fer-les i que de vegades no són les més operatives en alguna direcció. Però hi ha també unes quantes coses que no cal fer i que no tenen cap fonament. Aquesta idea de procedir per projectes té la justificació d'intentar posar de manifest que les coses que hem de fer són les coses que tenen sentit perquè tenen sentit i no perquè s'hagin de fer.

Per altra banda, vull recordar que la Universitat va preparar de manera molt participativa un **Pla estratègic** que no es va fer per deixar-lo als prestatges dels nostres despatxos sinó per fer-lo servir. En aquest Pla estratègic s'inclouen algunes demandes que el govern de la Universitat té la intenció de plantejar.

Totes aquestes coses passen, al meu parer, en un moment en què la UPF passarà per una prova d'estrès bastant forta en els propers anys (potser no en dos o tres anys, però potser sí en els propers 7 o 8, i per què no, abans). Aquest estrès és la conversió del concepte d'universitat del món. En el món ara, aproximadament, hi ha unes 20.000 universitats.

La meva impressió, polèmica però fruit de diverses discussions, és que el segle XXI serà un segle que s'acostarà més a la mida de 100 universitats que no pas a 20.000. Això ho dic d'una manera caricaturesca, naturalment, sense entrar en el detall. Jo m'imagino que en els propers 7 o 8 anys el món tindrà més aviat 100 que no pas 20.000 universitats tal i com les concebem ara. Potser tindrà moltes altres institucions que es diran universitats, però que no seran respectades com avui dia ho són les universitats en xifres de milers pel món. La UPF està en un terreny excel·lent. No hi ha dubte que serà una d'aquestes universitats, però això no vol dir que estigui tot regalat i que no hàgim de fer res per assegurar-ho. I aquesta és una de les coses per les quals crec que hem de recórrer, més com a guia i com a referència, al Pla estratègic de la Universitat.

Anem al **concepte d'aquests projectes**, que és on potser podria gairebé acabar la meva intervenció.

La primera cosa que havia d'explicar és aquest **concepte de govern**, que inclou **vicectors** però que inclou també un concepte no gaire usual de **comissionats**. El que fa referència a la vida interna de la Universitat correspon bàsicament als vicectors. És una vida no absolutament interna, perquè els vicectors estan constantment en contacte amb el sistema i les xarxes (tant català com internacional) però que s'ocupen de les qüestions que fan referència al concepte *això és una Universitat*.

D'altra banda, tenim dos desafiaments nous, des del meu punt de vista, o que s'han tornat més aguts en els últims anys i que són de tipus extern (les relacions de la Universitat amb altres institucions). D'una banda, la relació que tenim amb els **centres adscrits**. Actualment la UPF és enorme, el creixement és gran i ha estat enorme, de manera que les xifres absolutes són molt altes. Per dir-ho d'una manera esquemàtica: tenim més estudiants d'estudis oficials de postgrau en centres adscrits i una quantitat de la mateixa escala d'estudiants de grau de centres adscrits en relació amb els propis. Això fa que la Universitat hagi d'atendre una pregunta: volem ser una Universitat el doble de gran del que nosaltres veiem que és i que ha estat fins ara? Fins i tot hauríem de contestar a la pregunta: voldríem una Universitat de la mateixa mida que la que tenim? La volem una mica més gran? O potser la volem una mica més petita? Potser ens convindria una Universitat més petita... Hem de ser capaços d'afrontar aquestes preguntes i de veure de quina manera es governen, des de la Universitat, aquests centres adscrits que posen en compromís el prestigi i el nom de la UPF (amb titulats amb la mateixa exigència, sistemes i recursos que els propis). Per aquesta raó vaig demanar al professor Carlos Ramió que s'ocupés d'aquest tema.

La segona externalitat miraré d'explicar-la molt ràpidament. En aquests moments la UPF té una oportunitat, una ocasió, ara és diu una finestra d'oportunitat. Aquesta finestra d'oportunitat de la UPF és un gran prestigi en tant que universitat i una capacitat molt gran de convocatòria al seu entorn amb altres institucions, incloses les altres universitats del sistema català. Tenim uns quants projectes que ens fan pensar que podem invocar el nom de la UPF per suscitar al seu voltant un conjunt de projectes que

puguin imaginar-se com el **projecte institucional més gran**, probablement, de tot el nostre entorn. I potser com un dels projectes grans del món. La possibilitat d'ajuntar al voltant de la UPF alguns mòduls d'estudis i de recerca d'altres universitats catalanes, la possibilitat de fer créixer l'Hospital del Mar com un hospital treballat en exclusiva des de la UPF, la possibilitat de convocar en els espais que nosaltres tenim per construir centres de recerca que utilitzin l'adscripció a la UPF per resoldre els seus temes acadèmics... la construcció d'aquest conglomerat és una cosa que podria ser la gran ocasió perquè en l'entorn de la UPF hi hagi un centre únic al món, identificable a tot el món, i un dels llocs universitaris més distingits de tot el món. Això té un problema molt fàcil de veure inicialment, que és un problema financer, però és un problema que estem disposats a afrontar. Evidentment, no nosaltres i no privant-nos a nosaltres de res. Per aquesta raó vaig demanar al professor Francesc Posas que s'ocupés de coordinar aquest projecte.

Respecte a l'estructura dels projectes, encara, voldria dir-vos que els projectes dels vicerectors tenen alguna relació amb un cert canvi generacional, del qual m'adono perquè no el tenia previst. Involucrats en aquests projectes tenim persones que són més joves, que per descomptat no són de la meva generació. Que estigui tot supervisat pel professor Viader, com he dit abans, que pertany aproximadament a la meva generació, no significa que no tinguem al voltant un conjunt de persones que pertanyen a una altra generació i que veuen les coses d'una manera, per a mi, molt alegrament, molt satisfactòriament, molt interessadament diferent. I també voldria dir que em semblaria una gran pèrdua no poder destinar aquestes persones, que estan disposades ara a fer aquest esforç, a aquests projectes. Els vicerectors no poden quedar atrapats per les funcions que la institució espera que facin i que eviten que es puguin centrar en aquests projectes. Per això, i ho dic ara aquí al Claustre, formava part de les meves pretensions demanar al personal d'administració i serveis qualificat que s'integri en aquestes funcions previstes, potser d'una manera més intensa, perquè això alliberi parcialment als vicerectors per fer aquesta feina. En això agraeixo molt la resposta que he tingut del gerent, el Sr. Jaume Badia, i tots els seus col·laboradors per intentar ajudar a que aquest sigui l'esquema. Una de les mostres d'això la tenguí en el fet que, per primera vegada, el secretari general de la Universitat és un membre del personal d'administració i serveis i no pas un professor, com crec que havia estat fins ara des de la creació de la Universitat.

\*\*\*

Faré una llambregada a aquest document que teniu per **destacar algunes coses** i aquí acabarà la meva intervenció. Recordo que la idea d'aquests projectes és la inoculació, és a dir, són projectes d'ordre diferent, de mida diferent, de profunditat diferent però tots ells porten, no només en sí una bona idea que es pot desenvolupar sinó també, com una vacuna que s'inocula i provoca la reacció de malaltia lleu, quelcom que fa que després tot l'organisme treballi bé. Doncs, inoculació en aquest sentit.

El primer apartat és la **docència**, encarregat a la professora Cristina Gelpí i al professor Josep Lluís Martí, parcialment. Insisteix en la idea d'un model propi. La UPF té bons resultats en docència. M'heu sentit dir altres vegades que per a mi això és insuficient. Tenir bons resultats en docència és una aspiració molt gran de la Universitat però no és la principal: una Universitat que vulgui passar el tall al qual m'he referit abans (el tall de 20.000 a 100) és una Universitat ha de tenir un model propi, ha de poder dir amb paraules quin és el seu model, no només amb xifres. Amb les xifres diem que el model funciona, que el model va bé, però hem de ser capaços de difondre, de poder dir al món que tenim una especificitat, alguna particularitat, alguna singularitat que és interessant. En això insisteix aquest programa i, per tant, també en la idea d'exorcitzar que he dit abans, d'alleugerir almenys les servituds de deixar llast enrere.

Tot el programa de docència es basa en un cert alleugeriment, en una certa agilització de les coses que són les més feixugues per a la Universitat. Les més feixugues són les que tradicionalment han servit per calcular-nos. La Universitat s'ha calculat a ella mateixa a través de les activitats de docència i aquest càlcul l'ha portat a una mena de creixement intern desmesurat, de manera que les formes internes, les parts internes, es donen empentes, creen tensió les unes amb les altres i és complicat dir si nosaltres estem en condicions de correspondre a allò que hem fet en docència fins ara des del punt de vista de les infraestructures. Ja no parlo de les del professorat. Hem hagut de contractar una gran quantitat de professorat per donar sortida a les necessitats previstes a la docència i ens trobem, per circumstàncies que no depenen de nosaltres, en una situació lamentable perquè la taxa de reposició establerta pel Ministeri d'Hisenda i d'Administracions Públiques ens impedeix donar sortida professional a una bona part d'aquests professors, per posar un exemple, d'aquest professorat que hem contractat. I ho hem fet sense haver-nos preguntat, des del meu punt de vista amb prou intensitat, si aquesta docència que estem fent era veritablement la que ens convenia, no només la que volíem, i la millor per a la Universitat. Ara hem de ser capaços de fer-nos aquesta pregunta, en una situació que és molt més incòmoda, que és la situació d'haver d'alleugerir el volum i no d'augmentar-lo quan els compromisos amb tot el professorat són d'estabilització i de continuïtat i evidentment els penso mantenir. Això vol dir que tenim una considerable paradoxa que s'ha d'afrontar amb molta habilitat i voldria que llegíssiu aquests punts del document que ha preparat, bàsicament, la professora Cristina Gelpí en aquesta clau. Aquesta Universitat no s'ha fet les preguntes més serioses respecte allò que ha determinat el seu volum i la part principal dels seus problemes. Aquestes preguntes no se les ha fetes. Això vol dir que hem fet diverses reformes, l'última denominada reforma de Bolonya, i no hem estat capaços de veure si aquestes reformes eren les que ens convenien o no, senzillament, les hem fet i les hem fet a ultrança amb un cert grau d'imprudència.

El disseny de la programació que fa esment aquest apartat dels projectes és una obertura a la transversalitat. La meva idea de transversalitat comença per una idea en model *cornemuse*. Com un sac de gemecs, que és l'entrada a la Universitat, i després l'aire es

va dirigint cap als altres tubets i cadascú va trobant el seu propi camí, partint d'una entrada comuna.

El model que tenim, el model català, és un model basat en titulacions en paral·lel, cadascuna de les quals té el seu professorat, una xifra d'estudiants que correspon a cada Universitat (ni més ni menys), i també té els diners que corresponen, els estudiants que arriben, el seu professorat, el seu personal d'administració i serveis, la seva estructura orgànica de funcionament... I això ara, en aquest moment, ens porta a una situació, des del meu punt de vista, poc rica respecte les possibilitats mateixes que té la Universitat. La qualitat de la docència i el conjunt d'incentius a que fa referència aquest apartat del programa tenen per a mi una gran importància. També la té el Pla de multilingüisme, que potser no s'ha explicat prou fins ara i que fa que siguem una universitat examinada com una Universitat que no promou suficientment el català.

La part de projectes de **recerca**, a càrrec del professor Enric Vallduví, comporta un conjunt molt extens de temes i voldria destacar-ne únicament tres. La primera, perquè ha estat polèmica i segurament interessa a tothom, és l'avaluació de la recerca. L'avaluació de la recerca no és un esdeveniment que va tenir lloc ara fa un any i mig. És un estat de la Universitat. Una Universitat que es preï de recerca és una Universitat que està posant-se permanentment el termòmetre de l'estat de la seva recerca i és necessari que això sigui així. És un estat en el qual tots els àmbits de la Universitat s'hi han de sentir còmodes. Així és com m'agradaria es llegís i crec que serà satisfactori pels àmbits que s'han mostrat inquietos pel fet que el model d'avaluació sigui un model orientat o predeterminat per algun tipus de pràctiques i usos en àmbits més propis de les ciències, sobretot de les ciències experimentals. Hem de trobar una manera perquè aquest termòmetre es pugui aplicar correctament en tots els àmbits, mirant d'aprendre els uns dels altres tant com puguem. També em sembla que no puc passar per alt la idea de Ciència oberta, que s'exposa amb una claredat i vehemència suficient. La ciència curiosament es publica, de vegades per raons de tipus financer, en àmbits que no estan a disposició de tothom. Però la recerca és la difusió del saber universalitzable, això és el que defineix que sigui ciència. La ciència és aquesta mena de contrast pragmàtic d'entendre allò que fan els científics. La cosa que tothom pot entendre, si es prepara adequadament per poder-ho entendre, i estudia el que cal estudiar, que de vegades vol dir una feïna extraordinària. La universalització és el que defineix la ciència. La paraula catòlic, una paraula grega que utilitzen els filòsofs, és ciència. Per tant una universitat del s. XXI s'ha de plantejar la ciència i aquest tercer element que vull destacar de responsabilització, de co-responsabilització.

Naturalment això està vinculat a la qüestió de la comunicació. La senyora Àngels Ingla, del gabinet del rectorat, es planteja una idea nova d'explicar la Universitat, això que es diu ara, el relat. No m'agrada perquè ho diuen tants que fa una mica d'angúnia. L'explicació de la Universitat, l'explicació que fem entre nosaltres, la nostra idea de la Universitat i molt important en relació al que he anat dient, l'element per poder ser una

Universitat del futur, és poder-se comunicar correctament amb el món, la qüestió de la internacionalització.

Respecte a la **comunitat**, abordaré qüestions que afecten els tres estaments (professorat, personal de l'administració i serveis, i estudiants), a càrrec dels professors Cristina Pujades i Pablo Pareja, i del senyor Jaume Badia.

Respecte el **professorat**, l'esforç que planteja la Cristina és de claredat, de seguretat, de permanència i de promoció. Claredat vol dir que a partir d'ara no és possible que els professors de la Universitat no sàpiguen i no tinguin els elements totalment objectivables dels elements i de les condicions de com es desenvoluparà la seva carrera a la Universitat. No hi pot haver ambigüitat. Seguretat és que ningú que hagi rebut el compromís del seu departament, de la seva UCA, dels seus responsables, es pot veure amenaçat. La continuïtat no pot ser amenaçada en relació als compromisos adquirits pels responsables fins ara. De manera que ningú ha de patir per la seva continuïtat dins de la Universitat per aquesta raó. Tothom té la seva oportunitat assegurada, tothom sabrà perfectament en què consisteix la seva continuïtat i promoció si fos el cas, sense cap dubte.

Respecte el **personal d'administració i serveis**, un dels apartats més extensos dins del programa parteix de les necessitats de la Universitat del segle XXI. La seva feina no és estable, no és sempre la mateixa, la Universitat ha de ser capaç de canviar i aquestes feines també. Però els estímuls que s'han donat fins ara, per exemple, els estímuls per a la consolidació de la plaça per a les persones que no la tenen consolidada corresponen a la permanència d'aquestes persones en les mateixes funcions. Tinc una colla d'exemples de persones a les quals s'ha ofert la possibilitat de canviar la seva plaça, una millora més apropiada als seus coneixements, i que no han pogut acceptar perquè no tenien la seva plaça consolidada. Tenim certa paradoxa entre si el que volem és tenir una organització àgil amb possibilitat de canvi i, per l'altra, tenim un sistema de funcionament emmarcat en una normativa (començant per l'EBEP i la Ley del empleo público) que és una veritable rêmora en algun sentit (no dic en tots, perquè segurament hi deu haver molts drets que són preservats per aquesta llei). Però aquesta llei i la Universitat treballen conjuntament amb dificultats considerables i el que es mira és el progrés. Per tant, hem de pensar en la permanència, en la seguretat, en la mobilitat, pensant en el desenvolupament professional, en la conciliació i en la salut. Pensar també en captar el millor talent i ser capaços de fer noves feines i de la millor manera possible per part de les persones preparades. Això no es pot eludir de cap manera. I fer-ho en un context de limitacions externes considerables, no només legals, també polítiques (supervisió del nombre de places, de pressupost, etc.) és un joc complicat. Això és el que li passa al nostre gerent, que té un examen difícil de passar en moltes ocasions, malgrat ser un gerent genial, sense cap discussió. Moltes gràcies per preparar aquests projectes Jaume.

Voldria fer referència a aquest concepte en relació als **estudiants** que ha preparat en Pablo Pareja, en un principi amb una nomenclatura que se'ns complicava i que després tots hem anat aplaudint. En Pablo Pareja ha proposat que els seus projectes s'identifiquin amb els conceptes d'acollida, participació i acompanyament d'estudiants. A través d'alguns programes que ell bateja amb paraules com VEU, SIE o GURU i que són sigles per parlar de moments decisius en la vida dels estudiants en la Universitat i obtenir una informació prou fonda i adequada sobre aquesta vida i els efectes de l'organització universitària sobre la vida dels estudiants. No voldria concloure sense fer una referència a la bona feina que s'està fent en aquest aspecte i sobretot amb el programa *alumni*.

Sobre el tema de **governança**, que afecta a la comunitat, us voldria dir que dono la reforma per assumida amb la incorporació dels responsables de les UCA al govern de la Universitat i al consell d'administració de la Universitat.

Respecte a la qüestió de la **transparència institucional**, parlar d'un programa que el senyor Pere Torra anomena ÈTIC i que intenta aconseguir que aquesta idea de transparència es compleixi en tots els elements de suport i en totes les funcions necessàries de la Universitat.

He dit abans que em semblava que el programa d'**internacionalització** que han preparat la professora Isabel Valverde i la senyora Àngels Ingla és vital i és una de les primeres exigències d'adaptació al Pla estratègic que ens havíem donat entre nosaltres, amb una concreció en objectius i amb les aliances estratègiques. A nosaltres ens interessen d'una manera absoluta les relacions entre professors i grups d'aquesta Universitat i d'altres universitats del món. Hi ha d'haver una relació efectiva en el treball quotidià del professorat i també dels tècnics. Però és necessari que siguem encara més radicals en la concreció dels objectius concrets, que es puguin verificar, seguir i avaluar. I també ens interessen les aliances amb algunes universitats. No ens interessen amb centenars d'universitats (hi ha aliances autènticament acadèmiques i aliances de la vida quotidiana). Però d'aliances estratègiques n'hem de tenir poques i molt clares. Això ho té i ho expressa amb molta claredat la professora Valverde així com la projecció de la internacionalització dels estudis de grau, no només de postgrau. Necessitem ser una Universitat internacionalitzada des de tots els punts de vista, malgrat les limitacions normatives. Però no tenim uns estudis de grau internacionalitzats. Tenim alguns programes concrets però no tenim els estudis oberts a tots els estudiants del món i això no hauria de ser així. Em sembla una gran idea l'escola d'estiu, la *summer school*, que ja havien començat abans en Josep Ferrer i la Mireia Trenchs, i que ara es concreta en un programa de la Maria Borràs supervisat per la vicerectora, que és donar consistència a aquesta època de l'any en què la Universitat té un grau d'activitat molt baix i que podria ser un d'aquests elements d'internacionalització més radical.

Hi ha aquest tòpic que es diu *last but not least*. L'últim aquí és el més important per una Universitat pública: **la responsabilitat social**. Tenim l'obligació de posar èmfasi en el



Pla d'igualtat. La professora Mònica Figueres s'ha encarregat d'un plantejament a fons d'aquest pla d'igualtat, una qüestió que de vegades era la principal vergonya que portàvem a la institució. La proporció de gènere que hi ha en els diferents estaments, categories, etc. és una de les coses més vergonyoses. No vol dir que tinguem tots els instruments per aconseguir-ho,estic convençut que no es compleix, però és necessari que tinguem una observació prou detallada i prou vehement d'aquests elements. També em sembla interessant que es plantegi per part de la vicerectora Figueres una atenció a això que en l'ensenyament primari i secundari es diu *atenció a la diversitat*. Que estigui present a la Universitat que no tots els estudiants tenen els mateixos plantejaments, ni les mateixes capacitats, i que és possible per part de la Universitat atendre de forma especial, per exemple, els estudiants amb altes capacitats. És imprescindible reformular els projectes socials de la Universitat i d'una manera molt remarcada els objectius de desenvolupament sostenible.

Per acabar, no us demano només un examen i un judici sobre aquests punts, sinó que recordeu que sou membres del Claustre però també membres de la comunitat. Us demano la vostra col·laboració i espero que la vostra bona visió es tradueixi en compromís.

Moltes gràcies,