



**Universitat  
Pompeu Fabra  
Barcelona**

**INFORME DEL RECTOR AL CLAUSTRE  
DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA**

**8 de juny del 2015**

*Transcripció de les paraules pronunciades pel rector al Claustre*

Bon dia,

Per començar, us porto una citació que espero que no trobeu excessivament cerimoniosa. Crec que després es veurà quina intenció té. És una citació que ve dels llibres sapiencials de la Bíblia, un punt en què la tradició judeocristiana sembla trobar-se amb la filosòfica; una citació gens original, molt coneguda en la litúrgia. És l'Eclesiastès:

Per a tot hi ha el moment  
i un temps per a cada cosa sota el sol.  
Temps d'infantar i temps de morir.  
Temps de plantar i temps d'arrencar la planta.  
Temps de matar [*ja sabem que l'Antic Testament és una mica brutal de vegades*] i temps de curar.  
Temps d'enrunar i temps de bastir.  
Temps de plorar i temps de riure.  
Temps de lamentar-se i temps de ballar.  
Temps de llançar pedres i temps d'aplegar-les.  
Temps d'abraçar i temps d'allunyar-se de les abraçades.  
Temps d'exigir i temps de perdre.  
Temps de guardar i temps de llençar.  
Temps d'esquinçar i temps de cosir.  
Temps de callar i temps de parlar.  
Temps d'estimar i temps d'odiar.  
Temps de guerra i temps de pau.  
De què li serveix al qui treballa allò que fa.

Aquesta última part és on volia anar a parar: “De què li serveix a qui treballa allò que fa” és una pregunta. La veritat és que hem treballat moltíssim durant aquests dos darrers anys. Ara em sembla que fa dos o tres dies es va complir el segon any de la meva presa de possessió, que és una expressió que no m’agrada gaire; de la meva entrada al Rectorat, diguem-ho així. Hem treballat moltíssim durant aquests dos anys, molt més que el que els nostres amics i familiars consideren raonable. Això probablement ho compartim amb tots. Cadascú ho veu des de la seva perspectiva. Les perspectives dels membres del Claustre no són iguals i potser no consta prou a tothom què han fet durant aquests dos anys els vicerectors: la vicerectora de Docència, el vicerector de Política Científica, el vicerector de Relacions Internacionals, la vicerectora de Responsabilitat Social, el secretari general de la Universitat, el gerent... Els hauria de citar a tots i en dic alguns de qui em consta, potser d’una manera més subratllada, una gran preocupació per la Universitat així com una gran dedicació. Com que és una efemèride, encara que no exacta, em sembla que també havia d’aprofitar per agrair-los-ho a tots els que formen part del Consell de Direcció de la Universitat; agrair-los que hagin treballat probablement més enllà del que els seus familiars i amics consideren raonable. I això convé que els membres del Claustre ho sàpiguen, no perquè no treballin igual que els del Consell de Direcció, sinó perquè sàpiguen que el treball no ha faltat.

De què li serveix a qui treballa allò que fa? Doncs, per aprofitar un cert moment. El meu informe anterior, fa aproximadament un any (hem tingut un Claustre entremig però sense aquest informe), era un diagnòstic sobre una certa situació de la Universitat, que té relació amb aquesta idea de quin és el temps que estem vivint. Era un diagnòstic que feia més aviat referència al temps de canviar, no al temps de perseverar; al temps de canviar com a resposta a un cert risc, a una idea d’una Universitat que podria tenir percepcions particularment complaents, satisfactòries de la seva situació i possiblement sense tenir accés a alguna informació que no és la que habitualment forma part de les activitats que fem feliçment en els àmbits acadèmics, que és quina continuïtat tenia aquest projecte d’Universitat. Jo us deia que, amb un gran optimisme, veia el futur de la Universitat obert però no sense passar un cert risc, no sense fer una aposta atrevida, una aposta de canvi. I hi havia unes quantes propostes —que són el que volia tractar en aquella ocasió i que avui miraré de comentar—; perquè donar compte del que s’ha fet vol dir en certa manera veure on érem —en aquest cas fa un any— i on som ara. En aquella ocasió deia que havíem de fer evolucionar aquesta universitat cap a una universitat gran de veritat; una universitat que engrandeixi Catalunya i que s’asseguri a ella mateixa com a universitat, com a lloc de treball, per a tots nosaltres. Em referia també a la singularitat de la Universitat Pompeu Fabra, i vaig servir algunes dades que em semblava que indicaven amb molta claredat que probablement només hi ha una universitat en el nostre entorn que pugui tenir l’aspiració de ser una universitat veritablement destacada al món. Aquesta universitat és la Universitat Pompeu Fabra. Per un conjunt d’atzars i de circumstàncies, que no són les més evidents per a tothom (per exemple, no tothom detecta —encara que és una evidència— que la Universitat Pompeu Fabra és l’única universitat de nova planta creada. Hi ha altres universitats de la seva mateixa edat en el nostre entorn, tant a Catalunya com en el sistema hispànic en general; però totes partien d’alguna mena d’engruna prèvia: d’una escola universitària adscrita a alguna altra universitat que, de cop i volta, adquireix la seva pròpia independència i d’escola passa a ser universitat). La Universitat Pompeu Fabra és de nova planta, i això donava lloc a certs fenòmens que, efectivament, han passat probablement sense que hi hagués un control molt alt del fet que passaven; i, precisament per això, sense que hi hagués un aprofitament —potser per falta de consciència— d’aquests moviments que estaven tenint lloc a la Universitat.

Aquest era el meu argument, i us deia que si comparem aquesta universitat amb les altres tenim unes dades sorprenents: doblem amb escreix la mitjana del sistema català en alguns indicadors bàsics, i això vol dir que el sistema català, com a sistema pròpiament, amb les seves

regles de joc actuals, no ens convé. Tampoc hi ha grans estímuls per canviar-ho, perquè nosaltres som una part molt petita d'aquest sistema. No hi ha grans estímuls, per tant, per canviar el sistema, que creu que es manté en equilibri i que només demana que hi hagi una mica més de diners a la caixa general, però no que hi hagi criteris de subvenció diferents dels que tenim ara. Per tant, és molt improbable que hi hagi, així perquè sí, una aposta estratègica del govern de la Generalitat per donar suport a la trajectòria que nosaltres portem i si no tenim aquest suport –precisament perquè volem més alt– probablement no podrem continuar de la mateixa manera que hem estat treballant fins ara. L'única manera és convertir-nos en estímul nosaltres mateixos: que la Universitat Pompeu Fabra sigui prou atrevida per fer-se prou atractiva per als observadors de l'entorn, que decideixin que val la pena fer una aposta per una universitat singular dins del sistema català. Dic que després em referiré a això perquè la fama i els rànquings no tenen cap valor intrínsec, però algunes coses no es poden fer sense el nom, sense la fama, sense una certa posició.

Alguns dels projectes que s'havien plantejat són ara realitat. I a continuació us voldria explicar quins eren aquests projectes i de quina manera estan, molt succintament, perquè tenim altres coses per fer també molt importants en aquest Claustre. Al mateix temps, però, tinc l'obligació de donar comptes de com han avançat les coses. Aniré comparant una mica què deia fa un any i quina és la situació actual.

El primer projecte que vull esmentar (en teniu un informe molt més complet, un informe que m'ha satisfet força perquè pensava que seria un informe molt més irregular, una mica en funció de la capacitat d'expressió de cada àmbit, de cada vicerector, però no ha estat així i allà hi ha una colla de coses que ara no esmentaré però que per a mi tenen molt de valor). Per contra, ara en comentaré algunes que em semblen les més centrals i que van servir per poder fer el meu informe ara fa un any.

Deia aleshores, primera cosa, que aquesta universitat necessitava una reforma organitzativa, que no trèiem prou partit d'un personal que tenim –professors i personal d'administració i serveis–, que estem destinats a ser nosaltres mateixos. La composició d'aquest grup –dels que treballem a la Universitat– no canviarà gaire. Els estudiants canviaran perquè, feliçment, es graduaran i continuaran endavant. Els que tenim un contracte amb la Universitat serem els mateixos durant bastant temps, i no estem segurs d'aprofitar de veritat tot el nostre valor, totes les nostres possibilitats. Això ho enfocàvem a través d'una reforma organitzativa, i deia aleshores que hi havia una Comissió, presidida pel professor Carles Ramió, vicerector de Planificació i Avaluació, i que aquest grup de treball havia de donar alguns fruits. Actualment ens trobem que, abans de Nadal, el Consell de Govern va aprovar el primer pas d'aquesta reforma, que consisteix en la unificació i la coordinació dels centres i els departaments de la Universitat, i he proposat a cada un dels àmbits una manera de treballar, durant els mesos immediats, una mica en equip. He proposat a tots els àmbits que ens constituïm direcció de departament, deganat i rector en una mena de triangle que supervisa les propostes que han de fer cada una d'aquestes unitats per organitzar-se d'una altra manera, d'una manera molt més a la seva mida, no totes necessàriament iguals, no totes posant el mateix èmfasi en l'àmbit d'organització en què volen insistir més.

Abans de Nadal vam fer al voltant d'una dotzena de sessions informatives obertes a tot el personal i als estudiants. Vam fer una sessió especial amb els estudiants perquè no venien a les sessions obertes. Vull dir que hem fet un nombre raonable de sessions, que duraven al voltant de dues hores, algunes tres hores, de manera que és una cosa que s'ha explicat bastant i molt probablement a la majoria dels qui esteu presents aquí. No insistiré més en aquest tema. Només vull fer un comentari: la reforma organitzativa està en marxa; no ens adormim. Estem volant en aquest moment, com en els jocs electrònics, on hi ha aquest tipus de personatge que

salta enmig d'uns objectes que tenen unes vores molt agudes i segons on cau el personatge, peta. Però com que volant arriba una mica més lluny, has de saber quan prémer el botó de saltar per no quedar-te curt i anar a petar a una vora d'aquestes. Doncs bé, estem volant; no ens adormim, no fos cas que caiguem en una vora i que petem en comptes de caure en la part plana que permet continuar corrent i agafar empenta per fer el salt següent.

L'altre dia comentàvem amb el professor Ramió que, de vegades, tenim la impressió –quan un ha treballat bastant i li queda poc temps per descansar– d'estar sempre jugant la pròrroga. I qualsevol jugador que s'ha reservat durant tot el partit pot provocar un desastre a un equip que s'ha donat durant tot el partit, de manera que n'hi ha prou amb un de sol que s'hagi reservat per poder fer malbé el resultat d'un partit treballat amb molta intensitat. De manera que pot semblar que estiguem a la pròrroga; pot semblar que estiguem cansats. Però jo us demano una mena d'esforç especial perquè la figura aquesta del joc caigui en bona posició. No estan tots els perills superats, ni de bon tros; és una reforma benèvola, una reforma en què un només hi pot guanyar en els interessos particulars i que col·lectivament crec que hi guanyarem moltíssim perquè tenim moltes coses a fer que no fem, i probablement fem algunes coses que no cal que fem, de manera que ens servirà per reordenar en general la Universitat a partir d'aquest moviment de sincronització de centres i de departaments, i em sembla que si tenim encara una mica d'esma, si arribem a aquest estiu amb una mica d'empenta i tornem de les vacances descansats, tindrem un gran èxit i una gran satisfacció personal, interna, també de grups, col·lectiva, a la Universitat. Primera proposta, per tant, en marxa en la situació que intento descriure ara d'una manera molt sumària, tal com us havia dit.

El segon projecte que havia esmentat tenia relació amb la docència, amb una idea bàsica. Si volem tenir una Universitat molt atractiva, molt visible al món, necessitem tenir un model de docència que no sigui només bons resultats en docència (encara que això és el més important). Necessitem poder explicar per què tenim aquests bons resultats, és a dir, quines coses fem; quin és el nostre ideal en el tracte de les persones que s'acosten a aquesta Universitat per rebre formació; de quina manera ens comportem en general; quines particularitats tenim; què és el que fa que aquesta Universitat no sigui igual a les altres universitats, ni millor ni pitjor, sinó diferent; què és el que fa que la Universitat Pompeu Fabra sigui alguna cosa destacada en qualitat de la docència. Això ho hem de poder explicar. No hem de dir només que és destacada, no hem de dir només quin és el percentatge de graduació en el temps previst (encara que sigui molt bo). Hem de dir quines coses fem. Això és molt complicat perquè ni tots els centres fan les mateixes coses, ni segurament estarien en condicions de fer-les si les proposéssim. Per això jo indicava aleshores que teníem dos camins a seguir. Un camí era fer una prova en un àmbit on tenim una mica més de llibertat de moviments: l'IDEC, ara anomenat Barcelona School of Management, que se'ns presentava aleshores com un espai on es podia desenvolupar una prova pilot basada en una certa modificació de la idea que una universitat el que fa és oferir una sèrie de fórmules estereotipades a les persones que hi van a estudiar. Aquestes fórmules estereotipades són els calaixos de les titulacions. Cada titulació, un calaix. En el cas que parlem ara, una llista de màsters, cada màster amb la seva totalitat interior; cada màster amb tota la seva estructura i el seu funcionament i que podríem intentar substituir aquesta fórmula –és a dir, algú s'acosta al carrer Balmes, entra, es matricula en un calaix d'aquests i li oferim l'estereotip, tingui la qualitat que tingui, segurament molt bona– per un altre tipus d'aproximació a la persona que s'acosta: preguntem-li què li interessa i mirem de fer-li un vestit una mica més a mida, per una banda, i per l'altra, aquests calaixos, que estan juxtaposats, que estan posats els uns al costat dels altres, que siguin calaixos que s'obrin els uns als altres, de manera que s'aprofitin més mútuament. Això és ja també un fet que està en marxa. Aquesta coordinació, aquesta integració, aquesta idea de donar un suport molt més explícit i molt més clar al funcionament general de la Universitat en aquest centre adscrit, és una cosa que està en marxa. El Consell Rector ja va aprovar unes certes mesures i, ara fa

aproximadament quinze dies, vam tenir una reunió amb tots els directors de màsters i de cursos implicats històricament amb l'IDEC amb una resposta molt favorable, cooperativa, que m'omple de satisfacció i que els agraeixo moltíssim. Espero estar jo a l'altura també en aquesta matèria i trobar la manera d'agrair-ho, no només internament sinó d'una manera més explícita, i trobarem el camí per fer-ho.

Respecte als centres i als estudis de la Universitat, aquí estem seguint un mètode una mica diferent, molt més prudent i molt més discret, com és necessari en aquest cas, però fent propostes que ens puguin servir per intentar treballar en la mateixa direcció. Tenim, per exemple, alguna cosa que ha estat molt difícil i complicada perquè es presenta a repèl de les titulacions que tenim fins ara, com el Grau Obert, al qual ja es poden inscriure els estudiants per al proper curs. Tots els responsables de la docència dels diversos àmbits hi han treballat molt, i els ho agraeixo perquè, efectivament, és una cosa que va a repèl perquè si un és el responsable d'Humanitats o d'Economia de la Universitat Pompeu Fabra el que és lògic és que digui als estudiants "veniu a estudiar Humanitats, o Economia..." i no pas "veniu a la Universitat". Però ja us deia, en algun moment aquell dia, i després ho hem comentat amb les persones que tenen algun càrrec en l'organització de la Universitat, que la Universitat Pompeu Fabra es farà gran si els estudiants hi vénen, primer de tot, perquè volen venir a la Universitat Pompeu Fabra, i només en segon lloc perquè volen venir a la Universitat Pompeu Fabra a estudiar això, o allò o aquella altra cosa. Aquest és un procediment discutible perquè és un procediment experimental. Fem una prova, posem una injecció, i mirem com reaccionen els teixits al voltant del punt en què hem aplicat aquesta injecció, a veure què dona de si. És l'únic procediment d'una certa prudència, experimental, local, que podem fer servir. Al costat d'aquest projecte, heu vist en l'informe que n'hi ha alguns d'altres que afecten al grau, al postgrau i a l'Escola de Doctorat, com sabeu, i que són d'una naturalesa similar: tracten de tenir obert l'esperit respecte de quina manera s'han d'organitzar els estudis a la Universitat, com han de ser aquests títols, com han de ser els plans d'estudis, de quina manera hem de cooperar entre els diversos centres, etc. Estem intentant passar, per tant, amb molta prudència dels graus estructurats a l'espanyola –per dir-ho ara molt ràpidament– a uns graus que estiguin fets a la mida d'aquesta universitat, tal com ens convé a nosaltres. D'això se'n diu autonomia universitària, cosa que, en alguns aspectes brillava –i encara brilla– per la seva absència més enllà del que nosaltres puguem fer per arreglar-ho.

Això ha tingut una gran ressonància. Fins i tot vam pensar que convocariem un Claustre –i si no hi haguessin hagut les Comissions de Garantia probablement l'hauríem convocat abans d'aquest–; un Claustre de debat sobre aquesta matèria, com en convocarem algun altre sobre temes d'un cert interès, per exemple, sobre el tema del Pla Estratègic, perquè es conegui prou a fons i hi pugui haver l'opinió del Claustre. Encara que està sent un procés participatiu, crec que aquest també s'ha d'implicar en això en la línia que el Claustre sigui l'òrgan de salut, de força i de cohesió de la nostra Universitat.

Per tant, no vull ignorar aquest debat sobre la durada dels graus: no tenim la més mínima intenció en aquests moments de canviar els graus que estem fent a la Universitat –hi pot haver algun cas anecdòtic–; però, en general, els graus de la Universitat són graus de quatre anys, formulats a l'espanyola però amb poques facilitats, d'entrada, per canviar molt ràpidament, de manera que en el futur immediat no està previst canviar-los, però sí que està previst obrir graus de tres anys, que siguin intel·ligibles internacionalment, que ens puguin fer pensar que podem prestar un servei públic no només als estudiants locals sinó als que vinguin d'altres llocs del món. I perquè vinguin, la fórmula de graus de tres anys és una bona fórmula. Per tant, d'entrada, ara, no canviarem els graus que estem fent a una durada diferent; per això hi ha d'haver un estudi, un debat suficient, amb prou calma. Sí que afegirem a aquests graus, però,

alguns altres de tres anys que siguin assequibles a estudiants que no formen part del nostre entorn local, per a estudiants que no són catalans i que no formen part del sistema espanyol.

El tercer tema és la recerca, aquesta mena de senyal una mica insòlit. En el nostre entorn, la recerca de la Universitat Pompeu Fabra ha brillat, ha destacat. Jo crec que és una conseqüència de la formació, de l'origen de la Universitat; una Universitat que es va fer reclutant un tipus de professorat per fer docència que, després, també ha fet recerca. Probablement és a través de la recerca que ens hem fet visibles internacionalment. Els rànquings ens han tractat bé. No tenen cap valor en si mateixos, però que ens facin visibles té valor perquè ens permet desenvolupar-nos d'una manera diferent. I hem tingut la sort que algun d'aquests rànquings ha adoptat la perspectiva, per exemple, de la mesura de creixement de les universitats o de la mesura de qualitat de les universitats que tenen menys anys d'existència. Això ens ha portat a ser visibles al món. He tingut la sort de poder comprovar-ho d'una manera fefaent, saludant persones d'universitats del món que reconeixen la Universitat Pompeu Fabra molt directament, cosa que abans no passava. No solament és pels rànquings que és coneguda, també tenim ambaixadors –alguns, vosaltres mateixos– que ens ajuden a ser coneguts. Però aquest panorama i aquesta perspectiva han canviat i el fet que alguns rànquings ens hagin situat entre les millors universitats joves del món, per exemple, entre les que més han crescut al món en els rànquings, sens dubte ens ajuda a pensar que trobarem facilitats en àmbits que abans no hauríem trobat. El nom, la fama, la presència als rànquings..., tot això en si no serveix de res. El nom sempre és una cosa afegida a la cosa, no en forma part. La fama no serveix de molt per fer la cosa, però sí que és útil perquè aquesta cosa evolucioni d'una certa manera. A una universitat que vol créixer, millorar per fer un servei públic –la finalitat gairebé única de la nostra Universitat– li va molt bé tenir bona fama i, a això, els resultats en recerca hi han ajudat, sens dubte.

Però eren uns resultats que no coneixíem i per això havíem de fer una avaluació de la recerca, una avaluació benèvola que ens digui, no quina nota tenim, sinó com estem i de quina manera podríem evolucionar. I això és el que s'ha fet els darrers mesos. No sé si encara falta algun àmbit, però crec que ha evolucionat d'una manera positiva, amb els grinyols i les dificultats que una cosa nova suposa. Però nosaltres, si volem ser una bona universitat de recerca, necessitem creure'ns que hem d'estar permanentment en estat de ser avaluats. No és que hàgim fet ara una avaluació de la recerca, és que hem entrat en una lògica que és: avaluem la nostra recerca periòdicament com s'ha de fer per poder saber quin és el nostre camí i com podem millorar, com podem créixer, què és el que hem de deixar enrere i què és el que hem d'aprofitar i fer créixer més. Això penso que s'ha fet amb un cert èxit. Crec que la fase efectiva de visita dels comitès ha resultat més interessant i més explicativa de la intenció de l'avaluació que no pas les fases anteriors, i em sembla que la situació és d'un grau de satisfacció bastant raonable. En tot cas, s'ha fet aquesta avaluació de la recerca i així continuarem vivint a partir d'ara.

Aquests són els tres punts que volia tractar comparant amb el que vaig dir en el Claustre anterior. Però no voldria acabar massa content, massa satisfet: hem fet el que havíem dit que faríem, això s'ha fet, missió complerta, tot bé. Voldria recuperar un moment aquella idea de jugar la pròrroga, del cansament, i de no deixar-nos obsedir els que estem cansats per aquest cansament. Però també em voldria adreçar a aquell qui no estigui encara convençut que val la pena cooperar en aquest procés de canvis i en aquests projectes, i que tingui la impressió que ens guanyarà a la pròrroga perquè estem cansats.

Jo us vull dir que no veig les coses totalment clares. No estic gaire segur que tots els membres de la comunitat hi estiguin apostant d'una manera suficient, amb prou energia. Amb bona voluntat sí, però la vida és la pràctica quotidiana també, i aquesta pràctica l'hem de mirar

cadascun de nosaltres amb la distància suficient per ser capaços de canviar-la si es tracta de canviar. Igual que penso que la Universitat s'ha de governar d'una manera benèvola, també he dit que el meu lema és que tot és lícit, excepte el sofriment. No puc suportar la mala educació, l'estúpidesa de fer mal pel simple fet de fer mal... Tot això són maneres de viure sobre la base del "no". Però voldria dir-vos que, malgrat el cansament, l'equip de govern i jo particularment seré implacable demanant treball, esforç, capacitat de canvi amb aquest lema. El Claustre sol demanar coses al rector, per exemple, a través de les mocions, dels comentaris. Jo voldria aprofitar avui per fer un encàrrec al Claustre també: voldria que m'ajudés –amb la reverència que dec al Claustre, un òrgan sobirà–, que m'ajudeu, a fer aquesta universitat Pompeu Fabra fidel a la idea fundacional però molt diferent, renovada en les pràctiques. Una Universitat que sigui visible al món, que faci gran el món, el nostre país i que així com tenim alguns clubs esportius que de vegades ens fan sentir bé i ens fan coneguts al món, que hi hagi també en el nostre entorn una gran Universitat. Aquesta és una aposta que està al nostre abast. És possible ara. Estem fent el saltiró dels videojocs, és possible caure en bon lloc i continuar. Us demano que ens ajudeu a fer-ho possible, i una de les coses que per a mi tindria molt de valor seria l'enfortiment, des del primer moment, d'aquest mateix Claustre. La capacitat d'aquest mateix Claustre d'assumir de veritat i a fons els seus compromisos, i em sembla que va pel bon camí, un camí en una direcció molt diferent del que jo havia vist en anys anteriors i per això en el meu programa hi havia insistit: apostar pel Claustre i no deixar-lo caure.

Moltes gràcies per escoltar-me. Espero els vostres comentaris.  
Bon dia a tothom.