

ELS ÒRGANS DE GOVERN UNIVERSITARI: REFORMA I INCLUSIÓ DE MEMBRES EXTERNS

Albert Lladó Martínez*

Resum

Durant els darrers anys s'han publicat un nombre important d'estudis i articles al voltant de la governança de les universitats, el seu sistema de govern i la necessitat d'una reforma en profunditat per tal d'adaptar aquesta institució a les necessitats que la societat actual té de la universitat, que transcendeixen les clàssiques de la docència i la recerca. Amb aquest article pretenc fer aportacions al debat en curs, amb la voluntat d'incidir en la concreció d'alguns dels temes tractats, específicament sobre com s'hauria de configurar l'estructura del govern de la universitat, els seus òrgans, la seva composició i les relacions entre ells.

La qüestió de la incorporació de membres externs al govern universitari, de quina forma s'ha de produir, en quina mesura i amb quines atribucions, és un dels nuclis centrals de l'article. La configuració que plantejo es basa en un únic òrgan de govern amb majoria de membres externs i amb una àmplia capacitat per dissenyar i executar polítiques, tenint d'altra banda com a òrgan de control, un claustre universitari fort, que avaluï el pla estratègic que li presenti el govern i que exerceixi de garant de les llibertats acadèmiques.

Una reforma de l'abast que s'està estudiant, tant si s'adopta una línia semblant a l'exposada aquí com si s'opta per altres tipus de configuracions, implicarà necessàriament la modificació de l'actual o la redacció d'una nova llei orgànica reguladora de les universitats. Les implicacions que necessàriament sorgiran de les noves atribucions amb què, sens dubte, es dotarà la institució universitària tindran ressò a mitjà termini en la configuració de l'autonomia universitària i de les llibertats acadèmiques que al llarg de les passades dècades ha anat teixint el Tribunal Constitucional. Exposo també en aquest article algunes consideracions al voltant d'aquests aspectes.

Paraules clau: dret administratiu; universitats; governança; autonomia universitària; govern universitari.

UNIVERSITY GOVERNING BODIES: REFORM AND INCLUSION OF EXTERNAL MEMBERS

Abstract

A number of important studies and articles have been published in recent years on university governance, their system of government and the need for a thoroughgoing reform to adapt this institution to the needs that today's society has of universities, which transcend the classical ones of research and education. By means of this article I intend to contribute to this ongoing debate and go into more detail on some of the issues touched on, specifically on what form the structure of university government, its bodies, their composition and the relationships between them should take.

The issue of incorporating external members in university government, what form that should take, to what extent and with what functions is one of the central themes of the article. The form I propose is based on a single governing body with a majority of outside members and ample scope for designing and implementing policies, with a strong university senate as an oversight body that would endorse the strategic plan submitted to it by the governing body and act as a guarantor of academic freedoms.

A reform on the scale being studied, whether it is along the lines set out here or takes another form, will necessarily involve a change in the current Organic Act on Universities or the drafting of a new one. The implications which will inevitably flow from the new functions that the new university institution will undoubtedly be given will, in the medium term, have influence the shape of university autonomy and academic freedoms that the Constitutional Court has been defining in recent decades. I also outline some considerations on these aspects in the article.

Keywords: Administrative law; universities; governance; university autonomy; university government.

* Albert Lladó Martínez, doctor en dret administratiu. Professor associat de dret administratiu al Departament de Dret Públic de la Universitat de Girona. Director tècnic del centre de recerca Centre d'Innovació i Gestió de les Administracions Públiques (CIGAP) de la Universitat de Girona, albert.llado@udg.edu.

Article rebut el 17.06.2016. Avaluació cega: 13.9.16 i 11.10.2016. Data d'acceptació de la versió final: 21.10.2016.

Citació recomanada: LLADÓ MARTÍNEZ, Albert. «Els òrgans de govern universitari: reforma i inclusió de membres externs». *Revista catalana de dret públic*, núm. 53 (desembre 2016), p. 91-115, DOI: [10.2436/rcdp.i53.2016.2834](https://doi.org/10.2436/rcdp.i53.2016.2834).

Sumari

- 1 Introducció
- 2 La governança i els objectius de la universitat
 - 2.1 Governança interna i externa
 - 2.2 Incorporació de la societat al govern universitari
 - 2.3 Un únic òrgan de govern
 - 2.4 L'imprescindible acord de base entre els agents
- 3 L'estructura del govern universitari
 - 3.1 Simplicitat i flexibilitat
 - 3.2 L'Òrgan de Govern
 - 3.3 El Rector i l'estructura executiva
 - 3.4 El Claustre, composició i competències
 - 3.5 Estructura interna de centres
- 4 L'autonomia universitària: revisar, reformular, desmitificar
- 5 Conclusions
- 6 Bibliografia

1 Introducció

A hores d'ara, quan fa dècades que en parlem, s'han escrit desenes d'articles tant científics com d'opinió, i s'han dedicat innombrables hores a estudiar la governança universitària i la seva reforma, encara estic convençut de poder fer aportacions al debat que justifiquin la lectura d'un article més sobre aquest tema. Precisament perquè molts dels aspectes bàsics de la reforma ja s'han tractat a bastament, no caldrà repetir-los aquí excepte per donar les referències necessàries que serveixin de guia a qui hi vulgui aprofundir. Intentaré, doncs, anar tan directament com cregui possible a tractar els temes centrals d'aquest article, la governança i l'autonomia de les universitats, els seus lligams i el paper renovat que han de jugar aquests pilars bàsics de la institució en el seu futur immediat.

Els documents que es prenen com a base de la reforma formen un ventall de cites ja clàssiques: les declaracions de la Sorbona i de Bolonya,¹ les successives conferències ministerials i documents de desenvolupadors de l'Espai Europeu d'Educació Superior,² la comunicació de la Comissió Europea sobre l'agenda de modernització de les universitats,³ i els centrats en el sistema universitari espanyol o català, entre d'altres l'Informe Bricall⁴ i els més recents Llibre blanc de la Universitat de Catalunya, de l'Associació Catalana d'Universitats Públiques,⁵ i els informes elaborats per grups d'experts per encàrrec respectivament del Parlament de Catalunya i del Govern espanyol.⁶ A partir de tots ells, i de les publicacions que s'hi han basat, es defineix un marc i un ventall d'opcions a partir del qual s'ha provat de dissenyar una configuració de govern universitari des de diferents aproximacions, a les quals m'aniré referint al llarg del treball, que s'han centrat tant en aspectes o àmbits concrets d'aquesta configuració, com en el dibuix del model en la seva totalitat.

Algunes *certeses* s'han anat assumint de forma transversal i majoritària en les diferents anàlisis: destacadament, la necessitat d'incrementar l'autonomia de les universitats —un concepte difús que provaré de concretar en el text— i la relació directament proporcional entre aquest increment i la necessitat del control *posterior* tant de la gestió dels recursos, com de la qualitat i excel·lència de la producció de la institució, controls als quals ens referim genèricament com a rendició de comptes.

És també amplament acceptat que l'increment d'autonomia ho serà en funció dels poders decisoris amb què la legislació doti les universitats, sigui per la via d'una nova llei orgànica, o amb una modificació profunda de l'existent. Aspectes com el control total de les plantilles de personal, la capacitat d'obtenir finançament fora dels pressupostos públics, la capacitat real d'organitzar les seves estructures sota un mínim marc comú, són implícitament o explícitament considerats com a desitjables en els documents de referència citats.

Un altre aspecte clarament subjacent en els textos dedicats a la governança de les universitats és la necessitat de construir el nou paradigma de l'estructura institucional sobre la base de l'acord entre els agents implicats. Des d'un primer punt de vista, aquest acord significa aconseguir una direcció comuna entre membres de la universitat i agents externs; des d'un altre punt de vista es tracta de concretar un altre dels aspectes clau que ha d'aconseguir integrar la reforma del sistema universitari: la implicació directa de la societat, és a dir, de membres externs a la universitat, en el seu govern. Aquest darrer és clarament un dels ajustaments que generen majors discrepàncies entre les opinions expressades, el fet d'incorporar membres externs a la

1 Declaració de la Sorbona (1998): http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/SORBONNE_DECLARATION1.pdf Declaració de Bolonya (1999): http://www.ehea.info/Uploads/about/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf

2 Espai Europeu d'Educació Superior (EEES), lloc web: <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=73>

3 COM(2006) 208 final, de 10 de maig de 2006, Cumplir la agenda de modernització para las universidades: educación, investigación e innovación: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0208:FIN:ES:PDF>

4 Informe Universidad 2000: http://www.observatoriuniversitari.org/es/files/2014/05/Bricall_JM-2000-Informe-Universidad-2000.pdf

5 Llibre blanc de la Universitat de Catalunya (2008): <http://www.acup.cat/publicacio/l-libre-blanc>

6 La millora de la governança universitària a Catalunya, reptes, propostes i estratègies (2012): https://dl.dropboxusercontent.com/u/269467/informe_ponencia_cgov_cic.pdf

Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español (2013): <https://dl.dropboxusercontent.com/u/269467/Informe%20expertos%20Universidad%202011.2.2013.pdf>

universitat al seu òrgan de govern, si és més adequat configurar un sistema amb un sol òrgan de govern o si és preferible mantenir una dualitat d'òrgans, un format per membres externs i un d'interns i, sobretot, quina capacitat de decisió han de tenir els externs sobre la direcció de les universitats.

La meua aportació amb aquest treball vol incidir sobre aquest aspecte clau de la governança de les universitats i sobre el replantejament que l'autonomia universitària ha d'experimentar amb la reforma, tant en relació amb les noves atribucions que es reclamen per a les universitats com des del punt de vista conceptual, legal i, conseqüentment, doctrinal i jurisprudencial.

2 La governança i els objectius de la universitat

Tot i centrar el treball en aspectes molt determinats del sistema de govern de les universitats, cal no obviar algunes definicions que són clau a l'hora de posicionar l'enfocament del debat. Així, és necessari aclarir, limitar i definir a què ens estem referint quan parlem de forma abstracta del sistema de govern universitari o, com ens hi referim també de forma genèrica, quan parlem de governança de les universitats.⁷ En primer lloc, cal diferenciar (ALBERTÍ, 2013) entre governança interna i externa. La primera consisteix en els procediments formals i informals dins el conjunt d'estructures en què s'organitza una universitat internament i que tenen com a objectiu el compliment de les seves missions. La segona implica la coordinació de les diferents universitats d'un mateix sistema, entre elles i amb els organismes externs, i ha de ser el marc que doti el conjunt de l'estabilitat i seguretat necessàries, basat en l'acord entre les parts. La governança externa ha de garantir tant l'autonomia universitària com l'exigència de responsabilitat, basant-se en la legislació definidora del sistema.

La governança com a concepte ha estat a bastament estudiat i, pel que fa referència a l'àmbit universitari que ens ocupa, MARTÍNEZ (2015) n'ha fet una completa aproximació, trobant el pinyol del concepte i aclarint a què ens estem referint en parlar de governança universitària i sobretot amb quins objectius ens plantejem la seva reforma, és a dir, què pretenem aconseguir i quins canvis serien necessaris per assolir els objectius plantejats.

Així, definida la governança i identificades les tasques que atribuïm a la universitat,⁸ ens podem centrar en l'anàlisi del sistema de govern i les relacions de governança, sempre amb les seves tasques, les missions de la universitat, com a objectiu final. En aquest primer pas és important incloure en la tradicional atribució de tasques universitàries —docència, recerca i transmissió de recerca i coneixement— la necessitat d'interrelació directa (més directa i més intensa que fins ara) i en els dos sentits entre la universitat i la societat.

Pel que fa a la definició de governança,⁹ en la seva aplicació a la institució universitària l'hem d'entendre com un conjunt d'òrgans, les seves atribucions i les relacions que s'estableixen entre ells. L'objectiu d'una bona governança hauria de ser procurar que l'entramat de relacions que aquesta dissenya entre els diferents agents implicats sigui el millor possible per tal d'assolir els objectius de la institució de la manera més òptima possible, i en concret millorant l'efectivitat, l'eficàcia i l'eficiència (MARTÍNEZ, 2015).

7 D'entrada, i de manera prèvia a les posteriors matisacions que aniré introduint, utilitzo aquests mots amb el significat que els atorga el Termcat, essent el sistema de govern referent als òrgans que el formen, i la governança a les relacions que s'estableixen entre aquests òrgans i altres agents: <http://www.termcat.cat/>

Govern: «Organisme que dirigeix la política i la defensa d'un estat i que exerceix la funció executiva i la potestat reglamentària».

Governança (àmbit del dret administratiu): «Manera de governar a través de la qual interactuen, mitjançant negociacions i de forma autònoma, els governs, la societat i el mercat formulant i implementant polítiques públiques a través de xarxes autoregulades, interdependents, horitzontals i relativament estables dins d'un marc regulador i normatiu, amb una finalitat de caràcter públic».

8 Que resumiria amb les incloses en el clàssic triangle del coneixement: educació, investigació i innovació, amb la incorporació transversal a totes elles de la responsabilitat social.

9 Una definició ja gairebé clàssica de la governança en el marc universitari, presa també com a referència en el citat Llibre blanc de la Universitat de Catalunya, és la que es va fer al Col·loqui de Glion del 2000 (*Governance in Higher Education, The University in a State of flux*: <http://www.glion.org/?p=222>), notable per la seva senzillesa i focalització en l'educació superior: «la manera formal i informal d'exercir l'autoritat amb lleis, polítiques i regles, que articulen els drets i responsabilitats de diversos actors, incloent-hi regles amb les quals interactuen per ajudar a aconseguir els objectius acadèmics de la institució», a la qual només afegiria els objectius inherents a la responsabilitat social de la institució, que avui s'han de sumar als purament acadèmics.

En l'ordre universitari tradicional, per anomenar-lo així, aquests agents inclouen els membres de la pròpia institució, els seus usuaris —gairebé exclusivament els receptors de la docència— i les administracions, que tenen cura de la dimensió pública, finançant-la a través dels pressupostos, ordenant-la amb la legislació i controlant-ne la gestió amb més o menys profunditat, especialment l'econòmica. Avui, i ja fa dècades d'això, els receptors de l'activitat de la recerca i educació superior s'han ampliat (HERNÁNDEZ, 2015) —capes molt més amples de la societat accedeixen als estudis universitaris, amb tendència a la universalització— i s'han diversificat, especialment per la banda de la recerca amb l'increment quantitatiu i qualitatiu de les relacions amb les empreses en general, i amb una interacció cada vegada més intensa a diferents nivells amb les administracions locals i autonòmica. Evidentment, aquests increments de relacions i del nombre d'actors impliquen més i diferents interaccions: continua sent necessari un govern universitari que gestioni el funcionament dels òrgans de docència i recerca i que comandi l'estructura interna, però és tant o més necessari un govern universitari que coordini aquestes interaccions de la institució amb els agents externs i doni sentit global a la seva acció.

La millora de la governança ha de passar, doncs, per identificar aquests problemes actuals i preveure quines modificacions d'òrgans, atribucions i relacions del sistema faran que la governança millori, assolint així una millor i més ampla consecució dels objectius que la institució universitària té assignats. Uns objectius de les institucions d'educació superior, segons el meu criteri poc discutibles, que haurien d'incloure assegurar un millor nivell de vida per a la ciutadania en general, generalitzant el seu accés al saber humanístic, social, científic i tecnològic i dotant-la de competències actualitzades que facilitin la inserció dels ciutadans en el mercat laboral i la seva posterior actualització permanent de coneixements i tècniques, que promoguin tant la seva possibilitat de mobilitat i millora personal com la millor contribució a l'interès de la col·lectivitat. Per la vessant de la recerca, assegurar l'activitat de recerca bàsica finançada amb fons públics, al mateix temps que es facilita a cada universitat la possibilitat d'obtenir pel seu compte vies alternatives de finançament de recerca aplicada i de transferència de tecnologia i de coneixement cap a tots els àmbits de l'entramat social.

2.1 Governança interna i externa

Ja he fet esment d'aquesta diferenciació bàsica que apunta ALBERTÍ (2013) i també Pello SALABURU (a HERNÁNDEZ, 2011) entre dos nivells de governança, un que s'ocupa de «qüestions de govern relacionades amb l'exterior», avui personificat en els òrgans de coordinació i cooperació entre universitats i amb els governs central i autonòmic, i «qüestions de govern que es resolten en l'interior de la universitat» pels actuals òrgans de govern elegits entre els membres de la comunitat universitària.

L'objecte d'aquest article és l'estructura de governança interna i, per tant, no m'estendré en els problemes de la configuració actual en l'àmbit extern a les universitats. Únicament mencionaré algunes que crec que haurien de ser característiques generals del sistema, com el fet que és del tot necessari que la seva configuració surti de l'acord entre els actors que l'han de formar: universitats, govern, representants polítics, entitats socials, empresarials, industrials i les que es consideri que hi hagin de ser presents. Igualment pel que fa a les funcions bàsiques, que han de passar per l'establiment de polítiques a nivell de sistema universitari, la coordinació que s'acordi entre els propis agents o la cerca d'incentius des de la col·lectivitat, complementaris a la tasca individual de les universitats, per al foment de la recerca i de la transferència de tecnologia i de coneixements i de l'excel·lència en el seu exercici. Incentius aquests que han d'incloure necessàriament vies de finançament també complementàries a les aportacions a partir dels pressupostos públics; sobre les vies d'obtenció de recursos i la seva gestió existeix literatura abundant, destacant entre d'altres i per la seva actualitat els treballs de GUERRERO (2012) o PÉREZ (2015).

Des del punt de vista català, probablement s'hauria d'afrontar una reformulació si es volen mantenir les institucions actuals, amb una obertura a més àmbits externs a l'Administració, tant del Consell Interuniversitari de Catalunya, com de les agències de qualitat i d'ajuts, juntament amb la potenciació del paper i de les tasques de l'Associació d'Universitats Públiques de Catalunya com a vertebrador interuniversitari. D'altra banda, la dualitat de sistemes universitaris en què es troben les universitats catalanes, fruit de la configuració política i competencial, no ajuda a teixir una estructura coherent, si volem que la governança externa actuï també sota els paràmetres que exigim d'efectivitat, eficàcia i eficiència. Les universitats haurien d'estar englobades i coordinar-se dintre d'un sistema universitari, mentre que cada sistema universitari ha de teixir

les cooperacions que naturalment han de sorgir dintre d'unes activitats com són la docència i la recerca que tenen caràcter global per definició, i més encara dintre de l'Espai Europeu d'Educació Superior en què ens trobem enquadrats.

2.2 Incorporació de la societat al govern universitari

Les condicions actuals de funcionament de la societat en general són d'una complexitat creixent i un sistema de govern com l'universitari, que conserva en bona part l'estructura i el funcionament tradicional de moltes dècades enrere, no s'hi adiu. Avui, aquestes condicions a què fem referència inclouen múltiples formes de participació, relació i cooperació de diferents maneres i entre diferents actors, i és obvi —és l'arrel que motiva tot aquest moviment de canvi organitzacional profund— que el sistema actual de base exclusivament jeràrquica, burocràtica i tancat en si mateix ha demostrat a bastament que no és capaç de donar-hi resposta, per més intents que es facin de posada al dia forçant la inclusió d'elements —d'altra banda necessaris— com és la participació de la societat en el govern que es va assajar amb la inclusió del Consell Social a la LRU, però superposant-lo damunt la mateixa estructura que ha fet fallida. La reforma ha de construir una estructura pensada de bell nou per als reptes actuals.

La immersió de la institució universitària en el seu entorn social és reclamada tant en els estudis elaborats per comissions d'experts,¹⁰ com amplament compartida en els treballs citats en el present article, i clarament justificada al meu parer. Aquest acostament fa necessari que el compromís amb la societat, que en els darrers temps ha estat un dels objectius declarats de la universitat, assolixi un nivell que estigui d'acord amb la realitat actual. A dia d'avui ja no es tracta només de gestionar un pressupost provinent dels impostos pagats pels ciutadans per al finançament d'unes institucions que, al seu torn, els ofereixen a canvi ensenyament superior subvencionat només parcialment —i per tant, a qui el pot pagar— i resultats de la recerca a aquelles indústries que no els busquen per compte propi. Aquest ha estat, presentat de forma volgutament simplificada, el lligam de les universitats amb la societat durant les darreres dècades, amb el segell de la tàcita aprovació social que li proporcionen els controls existents —de caire normatiu, aplicats de manera prèvia— i els controls posteriors de qualitat i de gestió financera, efectuats per les institucions públiques i, per tant, validadors de l'actuació universitària. No caldria repetir que és assumit de forma generalitzada pels experts i pels universitaris que la configuració normativa necessita una reforma en profunditat i que els controls *a posteriori* no es poden limitar a repassar si la gestió econòmica ha estat realitzada correctament o a un control de qualitat que es limita a alguns dels *outputs* i que en general està mancat de visió de conjunt.¹¹

Actualment es fa imprescindible una interacció directa, la implicació de primera mà de la societat no només a través dels seus representants polítics, que també, sinó amb la seva inclusió en els òrgans de govern de les universitats, amb la seva participació en el finançament tant públic com privat i amb la seva implicació en la transmissió dels resultats de les tasques universitàries, tant en les de docència com en la transferència de la tecnologia i del coneixement que resultin de les activitats de recerca.

Des del punt de vista del sistema de govern intern, la simplificació d'òrgans de govern general en un de sol a partir dels actuals Consell de Govern i Consell Social és la via que apareix com a natural, vistes les necessitats que cal cobrir i les exigències d'efectivitat i eficiència. Aquesta no és en absolut una proposta innovadora ni recent, i ha estat defensada entre d'altres per EMBID (2011) o SALABURU (a HERNÁNDEZ, 2011), que parla de «fusió entre Consell de Govern i Consell Social» i de «creació d'un únic òrgan» de govern, que per altra banda hauria de ser «poc ampli».

Pel que fa a les atribucions que ha de tenir aquest òrgan de govern, ens trobem també amb un discurs generalitzat que, enllaçant amb la necessitat de major autonomia, apunta a la necessitat de tenir competències

¹⁰ BEATO DEL ROSAL, M. (et. al.) (2012). *La millora de la governança universitària a Catalunya. Reptes, propostes i estratègies*, Informe de la ponència per a l'estudi de la governança del Sistema Universitari de Catalunya: <http://bit.ly/InformeUnivdePatronat>

MIRAS-PORTUGAL, M. T. (et al.) (2013). *Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del Sistema Universitario Español*, Informe de la Comisión de Expertos para la Reforma del Sistema Universitario Español: <http://db.tt/HxyqoU3P>

¹¹ És necessària una forma de control més tendent a l'avaluació dels resultats de les polítiques implementades que no pas al mer repàs del respecte procedimental. A Catalunya existeixen eines preparades en aquest sentit, tal com apunta Josep Maria Vilalta en referència a l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques: <http://bit.ly/20RiMXK>

amples per poder exercir el govern en el sentit de direcció política de la institució, i de poder fer-ho sense traves ni ingerències interessades des de l'interior provocades per repartiments confusos de les competències. Així, HERNÁNDEZ (2011) parla de «funcions centrals en el govern universitari, plans estratègics, elaboració i aprovació del pressupost», deixant la competència de les qüestions *acadèmiques* en mans dels acadèmics, apuntant aquí la distinció que ha de ser bàsica en els àmbits de decisió interna, a la qual em referiré més endavant.

Els àmbits de procedència dels membres no universitaris han de donar resposta a les mancances a què ens anem referint quan reclamem una major simbiosi entre societat i universitat. La composició dels actuals consells socials preveu un repartiment únic i rígid entre algunes institucions: Govern, Parlament, sindicats majoritaris, associacions empresarials, antics alumnes, oferint d'aquesta forma un dibuix únic per a totes les universitats. Una de les atribucions que la normativa —la seva reformulació— haurà d'incorporar és la de dotar cada universitat de la flexibilitat necessària per adaptar els perfils dels membres externs del seu govern als seus objectius i necessitats i a les seves particularitats territorials. Per descomptat que no cal foragitar els representants polítics del govern universitari, tal com encertadament apunta MARTÍNEZ (2015), però sí que cal obrir el ventall de les vies de representació social i dels perfils, tant pel que fa al que puguin aportar aquests membres externs, com a l'estratègia institucional que vulgui adoptar cadascuna de les universitats.

Cal assumir també la territorialitat en el seu sentit més local: l'activitat de les universitats és global per naturalesa, però una altra de les potes del compromís d'interacció mútua amb la societat és l'atenció especial al territori en què s'assenta físicament cada institució. Ha de ser part de la seva missió contribuir en la màxima mesura al desenvolupament, competitivitat i benestar social i cultural a través de la interacció amb les institucions, organitzacions i la indústria al seu voltant; una interacció que ha d'anar en totes dues direccions, de manera que la universitat pugui també rebre retorn de l'activitat que afavoreix.

2.3 Un únic òrgan de govern

La distribució de membres interns i externs en l'òrgan de govern, és a dir, el debat entre la majoria o no de membres externs en el govern universitari, ha estat un dels punts de debat més controvertits durant aquests anys i en bona part continua essent-ho. Des del meu punt de vista l'enunciat de partida, que fa referència a la necessitat de la incorporació de la societat al govern universitari, quedaria en merament declaratiu si aquesta incorporació no va acompanyada d'un poder decisor real. La inclusió de membres de fora de la universitat no s'ha de convertir en una nova capa de maquillatge que continuï ocultant el mateix funcionament institucional, «tancat» en paraules de SALABURU (a HERNÁNDEZ, 2011), que s'ha mantingut al llarg del temps. És necessari i fins i tot saludable que els docents i investigadors cedeixin una part de la capacitat de decisió sobre la direcció política de la universitat. I, per descomptat, sense que això impliqui altra cosa que la direcció institucional; més endavant entraré en aquest tema, però ja avanço que aquesta majoria d'externs en el govern no ha de tenir, ni seria acceptable que tingués, cap repercussió directa sobre les llibertats acadèmiques garantides constitucionalment als membres de la universitat, recança aquesta que fa que alguns analistes expressin recels davant aquesta majoria d'externs, per exemple PUYOL (2015).

Diverses de les configuracions que es proposen per al govern universitari preveuen dos òrgans, un d'ells on s'incorporin els membres externs, acompanyats o no d'alguns universitaris, i un segon òrgan format exclusivament per acadèmics. Aquesta configuració dual pren diferents modulacions, del tipus *consell assessor* des de l'exterior (VALLESPÍN, 2013), i acostumen a atorgar a l'òrgan amb majoria d'externs les responsabilitats econòmiques i financeres d'elaboració i aprovació de pressupostos, el control de la gestió econòmica i les relacions amb l'exterior de la universitat en general. Tal com provo d'explicar en aquestes pàgines, considero millor i més adequat i eficient establir un sol òrgan de govern en què es centralitzi l'acció i decisió política del govern de la universitat. Dedicaré els propers paràgrafs a motivar aquesta preferència.

Em sembla important començar per desmitificar el que sembla el principal objectiu de la configuració en dos òrgans separats, que no és altre que evitar que el govern de la universitat quedi en mans d'una majoria de membres externs a la institució. Des d'aquest punt de vista, i tenint com a base la imprescindible incorporació de la societat en la universitat i viceversa, cal diferenciar entre la direcció política de la institució i l'execució de les tasques universitàries, docència, recerca i transferència. La implicació social en la universitat comporta

la inclusió —no en solitari— d'externs en el govern, decidint conjuntament amb els docents i investigadors cap on s'han d'encaminar les universitats en l'exercici de les seves missions, sense entrar a decidir de quina manera s'han de dur a terme la docència i la recerca, aspectes sobre els quals entraré en les pàgines finals i que han de quedar en mans d'acadèmics i investigadors com a detentors de les llibertats acadèmiques, d'estudi, de càtedra i de recerca.

La creació d'un òrgan d'acadèmics amb funcions acadèmiques, físicament separat del que pren les decisions financeres, pressupostàries i de relació amb l'exterior, i esperar que les decisions d'aquest no tinguin repercussions en el primer, no és més que una il·lusió. Per més que es reunixin en sales o en edificis separats, els convenis signats, els pressupostos i les altres decisions que prengui l'òrgan d'externs afectaran de manera més directa o més indirecta l'òrgan acadèmic, i mediatitzaran les seves decisions. Considero molt més operatiu, eficient i transparent que ambdós es constitueixin en un sol òrgan, dotat de totes les competències de govern, i puguin prendre acords en una mateixa taula. La separació d'atribucions entre: *a*) la direcció política, en mans d'aquest òrgan de govern, i *b*) l'execució de les tasques de docència i recerca, en mans dels departaments i en darrera instància dels docents i investigadors, han de ser respectades i repartides entre aquestes dues parts, i en aquest sentit el Claustre haurà de veure enfortit el seu paper. Ara bé, establir dos òrgans separats no aportarà més que una separació fictícia, que d'altra banda anirà absolutament en contra de la necessitat, amplament acordada, de la simplificació de les estructures universitàries i d'evitar la multiplicitat d'òrgans que propicia un difús i inoperant repartiment de les responsabilitats.

Cal interioritzar, i especialment ho hem de fer els universitaris, que no hi ha un agent o una col·lectivitat que sigui titular de més drets sobre la universitat que altres. Els docents i investigadors posseïm els drets individuals de les llibertats acadèmiques, però això no ens confereix unes potestats excloents sobre la institució. La universitat és patrimoni i responsabilitat de la totalitat de la societat, i la seva autonomia i la seva direcció són funcions que han de ser exercides pels representants dels agents que hi intervenen, internament en el govern de cada universitat i externament en les institucions de coordinació i, en tots els casos, com a actors en igualtat de condicions.

2.4 L'imprescindible acord de base entre els agents

El debat doctrinal està essent llarg: s'han estudiat les necessitats i vies de reforma del sistema de govern universitari des de les administracions, des de les pròpies universitats i des d'institucions independents, i a aquestes alçades hauria d'estar suficientment madur, havent transcorregut més d'una dècada i mitja des de la Declaració de Bolonya. I més tenint en compte que ja es va assajar una llei orgànica d'universitats i una modificació posterior que, vist on ens trobem en l'actualitat, no han aconseguit arribar on calia. S'han escrit durant aquests anys una multitud d'articles, llibres, ponències i seminaris en els quals experts de totes les procedències han dedicat temps i esforços a aquest tema, i hauríem de centrar-nos ja en el pas següent, que no és altre que aconseguir un acord entre les parts implicades —universitat, territori, govern, representants polítics, entitats socials— que sigui la base sobre la qual es construeixi tant el sistema de govern universitari com la legislació que el configuri. En la línia de garantir l'estabilitat del marc jurídic general, diferents autors han expressat la necessitat d'aquest gran acord entre els actors, entre d'altres ALBERTÍ (2012), Alejandro TIANA (a CLIMENT, MICHAVILA, RIPOLLÈS, 2015) o MARTÍNEZ (2015). És bàsic, si pretenem no continuar amb unes universitats encallades financerament, operativament i sense marge de maniobra en la seva direcció, que tant l'estructura de govern que s'acabi adoptant a nivell general, com els governs que s'articulin en cada universitat, es basin en un acord de base ampla, amb vocació de perdurabilitat. És imprescindible que el proper sistema de govern universitari català neixi havent estat acordat per la universitat, la Generalitat i el màxim d'actors socials sectorials i territorials. Sigui quina sigui la configuració que s'adopti, no pot ser fruit de la imposició de cap de les parts, com tampoc hauria de ser el fruit de transaccions polítiques posteriors en la via d'aprovació en seu parlamentària: el text normatiu que s'adopti ha de ser el que s'aprovi *de facto* a la taula on l'acordin la totalitat de les parts.

En la mateixa línia, a nivell intern en cada universitat, si la prèdica és que volem construir des de l'establiment de relacions d'anada i tornada de la societat amb la institució, i més aviat horitzontals que no pas de jerarquia, des de l'acord i el consens, veurem que tampoc no tindria cap sentit intentar governar la universitat mitjançant un òrgan amb majoria d'externs que tingui una gran oposició per part dels membres de la institució. No es

pot i no s'ha de poder governar contra la pròpia institució i, per tant, el govern ha de tenir un recolzament raonable dels universitaris; difícilment es trobaran situacions d'aprovació total i absoluta de la direcció política de la institució, però en aplicació d'aquesta cultura de l'acord una part majoritària del Claustre ha de donar suport a l'acció del seu govern, d'una altra manera no hi ha direcció ni govern possible, ni desitjable.

3 L'estructura del govern universitari

3.1 Simplicitat i flexibilitat

Com a principi bàsic, el repartiment de responsabilitats, és a dir, de competències en la normativa corresponent, ha de ser clar i ben delimitat, i a nivell general de la universitat el govern ha de ser el més clar i simplificat possible, deixant l'estructura interna a l'autoorganització de cada institució.

No és tampoc cap novetat la defensa d'una estructura orgànica simplificada a l'interior de la universitat. L'actual configuració pateix d'un evident excés de càrrecs, delegats, adjunts i figures polítiques de tot tipus, fet que dificulta la presa de decisions i per altra banda fa impracticable l'assumpció de responsabilitats a cap nivell. La simplificació, acompanyada d'una clara atribució de responsabilitats, permetrà ser més flexibles en la direcció, més àgils en la comunicació entre el govern i les estructures internes i més clars i transparents a l'hora de retre comptes. HERNÁNDEZ (2011) al·ludeix a la barreja d'àmbits de decisió mal resolta en la configuració actual: «el govern universitari afecta tant problemes acadèmics com els de gestió econòmica i administrativa en general», en canvi, tots els càrrecs de govern són acadèmics excepte el gerent. En una línia semblant, MARTÍNEZ (2015) apunta cap a la necessitat d'una clarificació i especificació de les responsabilitats dels càrrecs universitaris en general: tant des del punt de vista de la gestió (a qui correspon cada tasca) com des del punt de vista legal. Aquest és un més dels aspectes que no podran ser resolts normativament fins que hagin estat abordats i acordats de manera conjunta entre els agents implicats.

La claredat i la simplificació han d'exemplificar-se a dos nivells: en primer lloc ho ha de ser la normativa configuradora del govern universitari. Em referiré posteriorment a l'autonomia de les universitats, però és obvi que un dels primers delimitadors de l'autonomia és la llei orgànica que la desenvolupa, i aquesta ha de ser el menys intrusiva possible al mateix temps que minimalista en la imposició d'estructures, especialment pel que fa referència a les de govern general de la institució. En segon lloc, una estructura clara significa una estructura amb pocs càrrecs amb responsabilitats d'abast general. La configuració actual, ja s'ha dit, incorpora un excés de figures en les quals la responsabilitat queda tan atomitzada que fa difícil el seu exercici, i també fa difícil la seva assumpció posterior (HERNÁNDEZ, 2011).

D'altra banda, el govern ha de governar, no gestionar. La gestió ha de posar-se en mans de professionals dels àmbits corresponents, amb els coneixements jurídics, econòmics, financers, administratius o d'altre caire tècnic que siguin adients a les funcions que calgui desenvolupar. Aquest és un aspecte amplament compartit en les anàlisis sobre les tasques de gestió universitària, per exemple Michavila (2015). No podem continuar demanant a docents de qualsevol àmbit del coneixement que dediquin el seu temps i esforç a tasques que requereixen especialitzacions que, sovint, no es troben dins el seu camp d'expertesa. Un temps i esforç que, per altra banda, se'ls està privant de dedicar a la docència i a la recerca en l'àmbit en el qual sí que són competents. A més, hem de convenir que pel que fa a l'àmbit de decisió política (un camp en què naturalment han de participar els acadèmics) no són ni de bon tros necessaris el reguitzell de delegats, adjunts, consellers, càrrecs i vicecàrrecs que habitualment poblen els rectorats i col·lapsen les sales de reunions.

El govern ha de poder dur a terme la seva tasca sense ingerències, per desenvolupar la seva política per a la universitat: les actuacions de docència i recerca que se n'han de derivar han de ser coordinades des dels respectius consells, on els degans o directors posin en comú les línies mestres que es desenvoluparan als centres corresponents, configurats per la pròpia institució en ús de la seva autonomia organitzativa.

Ha estat amplament evidenciada la rigidesa i la manca de flexibilitat de les universitats (HERNÁNDEZ, 2011) i del sistema universitari espanyol en general, cosa que provoca una incapacitat d'afrontar canvis amb una mínima rapidesa. I no cal abundar en el fet que els canvis en la societat actual es produeixen i sovintegen cada vegada amb més freqüència; no podem haver d'afrontar reformes en la llei orgànica de torn per a cada

tomb o nova demanda del nostre entorn. Cal dotar-se d'un instrument legal bàsic que permeti adaptacions, i per aconseguir-ho cal que la base que es dissenyi com a invariable sigui sòlida però al mateix temps prima: hem d'importar el grafè com a concepte a la legislació bàsica universitària.

Fora d'aquesta base, la regulació de totes les universitats no pot ser igualitària. Les institucions de recerca i educació superior tenen la necessitat de fixar estratègies pròpies i diferenciades, i d'exercir el control sobre la seva estructura d'ingressos i despeses, sobre els seus *productes* o sobre la seva contractació. La legislació ha de ser mínima i bàsica i ha de permetre un extens marge de maniobra a les universitats.

En línia amb la necessitat de dotar d'una ampla autonomia organitzativa les universitats, la configuració d'òrgans que proposo ha de ser necessàriament mínima, i així ha de ser integrada a nivell de llei orgànica com a estructura bàsica comuna a totes les universitats. Posteriorment, cadascuna definirà de forma concreta les seves estructures internes dins el marc estatutari, definint així la manera com decideix atendre les seves necessitats, sense necessitat de validacions externes i amb la flexibilitat imprescindible. I això significa a la pràctica minimitzar l'estructura, però també dotar els governants de la universitat de prou marge per poder prendre decisions sobre la seva institució: sobre la seva estructura interna, sobre la direcció en què ha de posar èmfasi en la seva docència i recerca, en els serveis que més enllà dels bàsics i garantits vol prestar, en les vies d'obtenció de finançament, en la configuració de la seva plantilla de personal i la capacitat de contractar-lo.

3.2 L'Òrgan de Govern

La configuració orgànica adient per donar cobertura a les premisses que s'han anat presentant estaria integrada per un únic òrgan de govern d'abast general, i un altre òrgan de representació interna que en seria el contrapunt, exercint potestats de control. Aquest darrer ja existeix, el Claustre universitari, tot i que s'hauria de configurar en un òrgan molt més farcit de competències i aprimat de membres que l'actual. Per a l'Òrgan de Govern no tenim, en canvi, un nom tradicional clar; ens trobem amb què ha estat definit de manera canviant per les diferents lleis orgàniques i les seves reformes.¹² En tot cas no faltaran bons motius per acordar una nomenclatura adient; pel que fa a aquest escrit, m'hi continuaré referint genèricament com a Òrgan de Govern (OG).

Un altre aspecte prou amplemunt compartit és que l'Òrgan de Govern ha de governar, ho he mencionat més amunt, i per fer-ho ha de tenir atribuïdes per la legislació les competències que li permetin planificar i dur a terme la política institucional que cregui adient per a la universitat. Concretament, ha de tenir llibertat per definir polítiques i objectius financers, de docència, recerca, transferència de tecnologia i de coneixement, de plasmació de la responsabilitat social, de disseny i gestió de les plantilles de personal, tant el docent, com l'investigador i el de gestió i administració. En definitiva, ha de poder exercir l'autonomia de manera ampla i amb la flexibilitat que, com continuo repetint, és imprescindible. La coordinació externa entre universitats, en parlaré més endavant, ha de ser més encarada a la consecució i al repartiment i diversificació dels objectius que a assolir-los de la mateixa manera des de totes les universitats: cadascuna ha de poder dotar-se de les eines que consideri necessàries, dins els paràmetres comuns d'eficiència, eficàcia i efectivitat.

Un altre punt bàsic de recolzament que ja hem mencionat ha de ser la distribució clara de competències i responsabilitats. Així, tal com l'OG ha de governar, el Claustre ha d'exercir el control intern sobre l'acció d'aquell en aspectes de competència intrínsecament universitària, especialment salvaguardant la capacitat decisòria atribuïda als òrgans estructurals interns i de forma molt especial exercint de garant de la no ingerència del govern universitari en l'exercici de les llibertats acadèmiques pels seus detentors, és a dir, els membres de la universitat. Cal distingir entre la direcció que políticament decideixi l'OG, i la manera com els òrgans interns de docència i recerca l'executin, tasca que ha de recaure en aquests darrers i en els docents i investigadors individualment, i que constitueix el nucli de les llibertats de docència, de recerca i d'estudi

¹² Junta de Govern amb la Llei orgànica 11/1983, de reforma universitària, Consell de Govern des de la Llei orgànica 6/2001, d'universitats, i en l'actual modificació (LO 4/2007, de 12 d'abril). Durant l'anterior època franquista, existia la Junta de Govern com a òrgan consultiu del Rector (Llei de 29 de juliol de 1943, sobre ordenació de la universitat espanyola, i Llei 14/1970, de 4 d'agost, general d'educació i finançament de la reforma educativa).

que la Constitució garanteix. Entraré amb més detall en la qüestió de les llibertats acadèmiques i l'autonomia universitària en l'apartat que hi dedico.

Des dels paràmetres d'increment de l'autonomia i del control posterior, s'han proposat configuracions diverses. Per exemple, MARTÍNEZ (2015) fa un plantejament general a partir de la teoria política, proposant un sistema de semipresidencialisme que pren característiques dels sistemes polítics parlamentari i presidencialista, flexibilitzant-lo per a una correcta adaptació a les particularitats universitàries. Altres propostes es presenten amb profusió de detall, per exemple BAGUER (2014), i semblen més encarades a l'aplicació a una universitat determinada, pel seu nivell de concreció.

Alguns aspectes bàsics gaudeixen d'un acord considerable, destacablement el fet que el de govern sigui un òrgan col·legiat divers en la composició, però reduït en les seves dimensions, que faciliti el treball i la presa de decisions. Per exemple, Pello SALABURU (a HERNÁNDEZ, 2011) parla d'un «òrgan poc ampli» i apunta cap a unes vint persones. En la meua opinió, l'Òrgan de Govern no hauria de tenir més d'entre quinze i vint membres, en funció de la mida de la universitat, i ha d'estar compost per persones provinents dels agents que donen forma a la universitat i a la seva raó de ser: uns membres interns, altres del sector públic i uns tercers de la societat i el territori, les tres grans branques que han de col·laborar per al bon desenvolupament de les missions universitàries.

Sense pretendre establir una relació ordinal, una primera branca estarà composta pels representants de les institucions públiques en sentit ampli: el Parlament, el Govern i l'Administració local, tenint en compte que aquesta darrera es manifesta de diferents formes en funció del territori en què s'assenta físicament la universitat. Un segon bloc de membres universitaris, un dels quals serà el Rector, que ha de ser un acadèmic i que pot provenir d'una altra universitat. Entre aquests membres universitaris hi hauran de figurar els responsables dels òrgans de coordinació de la docència i de la recerca: en la configuració que proposo m'hi referiré més endavant com a Consell de Docència i Consell de Recerca. Les figures del secretari general i el gerent han de pertànyer també al govern i han de constituir els principals enllaços entre la direcció política i l'execució administrativa, com a càrrecs executius i sense disposar de vot en les decisions de govern.

La tercera branca d'integrants de l'Òrgan de Govern serà la que haurà de constituir la relació directa que es reclama entre la societat i la universitat. Les persones candidates a ser proposades com a membres del govern d'una universitat hauran de presentar un perfil que sigui prou sòlid com per gaudir de l'acord de la resta de membres de l'òrgan i per a la posterior aprovació del seu nomenament en seu claustral. Ha de tractar-se de persones d'una rellevància especial, que puguin aportar valor afegit a la universitat des d'un ample espectre d'àmbits: experiència, prestigi, coneixements, implicació amb el territori, capacitat comunicativa, internacionalitat, etc. En altres sistemes universitaris el fet de pertànyer a l'associació d'*alumni* o agrupació d'amics de la universitat acostuma a ser també un factor a valorar per la vinculació que implica vers el centre.¹³ Cada universitat i cada període en la seva trajectòria institucional aconsellaran uns perfils o unes característiques que cal incorporar al seu govern, per això entenem que no s'han d'exigir d'entrada excessius apriorismes als membres externs que s'hi incorporin en aquesta qualitat, més aviat cal que cada universitat seleccioni en funció dels seus interessos, tal com apunta JULIÀ (2015), que a més poden ser canviants en diferents èpoques.

Sí que seria aconsellable incorporar, en la línia del que s'ha fet en reformes semblants recents com són els casos de Finlàndia o Portugal,¹⁴ alguna previsió relativa a la incompatibilitat de la pertinença al govern universitari a partir d'un cert nivell d'interessos o participacions en empreses o indústries directament

13 Pel que fa al paper dels *alumni* (i altres agents que poden aportar diferents inputs valuosos a la universitat) i la seva vinculació a les universitats, és remarcable l'estudi de M. GALLO (2012): «Beyond philanthropy: recognising the value of alumni to benefit higher education institutions», a *Tertiary Education and Management*, vol. 18, núm. 1, pàg. 41-55.

14 En la Llei d'universitats portuguesa s'estableix una incompatibilitat total dels titulars i membres dels òrgans de govern i de gestió de les institucions d'ensenyament superior, que han d'estar «exclusivament al servei dels interessos públics de les seves institucions i són independents en l'exercici de les seves funcions» (*Lei 62/2007, de Regime jurídico das instituições de ensino superior*, art. 106.1).

En la legislació de Finlàndia, la llei específica per a les politècniques assenyala que els membres del *Board* representants de la indústria i empresa no podran ser més d'un terç del nombre total de membres (*Polytechnics Act, Ammattikorkeakoululaki, 351/2003, Section 11.2*).

relacionades amb l'activitat de la institució. Cal tenir cura en aquest sentit, tal com s'avisava entre d'altres a HERNÁNDEZ (2011), de no supeditar l'actuació universitària directament a les necessitats del mercat laboral o industrial. L'accent en la posada de la universitat al servei de la societat va lligat als valors que se li demanen: l'excel·lència en la recerca i en la docència, i és precisament per la via de l'excel·lència que aconseguirà els millors resultats i la incorporació i generació de talent i de valor transmissible cap al seu entorn.

D'altra banda, la vinculació dels membres provinents d'aquesta via *social* serà necessàriament diferent de la vinculació dels que hi arriben des d'institucions públiques, sigui des de la mateixa universitat o bé des de les institucions públiques representatives. Aquests dos últims grups s'integren al govern universitari en tant que membres de les seves respectives institucions d'origen, amb les quals ja els lliga una vinculació laboral sota la tipologia corresponent. Els membres de fora de les institucions públiques, provinents en general de l'àmbit privat, hauran de ser contractats per la universitat, amb règim de plena dedicació, per evitar els problemes d'articulació, llunyania i manca de coneixements exposats per PONS (2013), i per tant amb els drets, deures i responsabilitats previstos normativament i en els corresponents contractes. Aquestes qüestions, sempre complexes, dels continguts contractuals i de la remuneració són aspectes que caldrà treballar i acordar en el fòrum corresponent, quan es decideixi abordar amb seriositat la reforma; existeixen evidentment diferents fórmules, que poden anar des del sotmetiment simple al mercat de treball fins a l'establiment de contractes tipus i topalls salarials acordats en l'òrgan de coordinació interuniversitària. Es tracta d'un aspecte, com en el cas del finançament, sobre el qual no em pronunciaré en no tenir els coneixements necessaris; hi ha treballs prou solvents sobre el tema com els de GUERRERO (2012), HERNÁNDEZ (2011, 2015) i CARBAJO (2015), entre d'altres. Sí que considero important que es constitueixin com a membres de la universitat, amb el corresponent contracte i amb dedicació i implicació plenes.

La durada del mandat hauria de ser un dels punts a acordar entre els diversos agents implicats en la reforma universitària; d'entrada m'inclino a facilitar a les universitats una forquilla entre quatre i sis anys, dins de la qual puguin decidir si els convé puntualment una estratègia d'actuacions a més llarg o més curt termini. En l'actualitat el govern de les universitats gira al voltant del mandat del Rector, que és el pinacle únic de la institució i que tria l'equip amb què exerceix el govern. En realitat això dona com a resultat uns projectes en bona part personalistes, fruit de negociacions prèvies i posteriors dels grups interns d'interessos de la universitat. Tal vegada s'hauria de plantejar si els quatre anys actuals són suficients per a projectes de caire molt més coral, que hauran de dissenyar-se a partir de la confluència d'interessos ben diversos, tant interns com externs. En el mateix sentit, s'haurà d'acomodar a la solució que s'acordi aspectes com els de la transició entre governs i la possible limitació de mandats.

Un esbós de les competències de l'Òrgan de Govern inclouria:

- Proposar al Claustre el nomenament del Rector.
- Proposar al Claustre el nomenament dels membres externs a la universitat i a les institucions públiques que s'integraran a l'Òrgan de Govern.
- Dissenyar i presentar a l'aprovació del Claustre el Pla estratègic de la universitat i la seva durada.
- Prendre les decisions de govern de la institució d'acord amb els objectius establerts en el Pla estratègic i fer-les executar.
- Presentar a l'aprovació del Claustre l'informe de la seva gestió anual.
- Proposar a l'aprovació del Claustre els reglaments i la normativa que elabori en desplegament dels estatuts de la Universitat.
- Proposar a l'aprovació del Claustre les plantilles de personal docent, investigador i d'administració i les seves modificacions.
- Les competències referents a la contractació, gestió del patrimoni, finançament i inversions.
- Representar la universitat en les seves relacions amb l'exterior. La representació acadèmica correspon al Rector.

- Representar la universitat en el Consell Interuniversitari i els altres òrgans de govern, coordinació o finançament del Sistema Universitari.
- Aprovar el pressupost i la liquidació anual.
- Aprovar el nomenament del gerent, del secretari general i de la resta dels professionals executius, a proposta del Rector.

La *formació* del govern s'iniciaria amb el nomenament per les respectives institucions dels membres provinents de la universitat i dels organismes públics. Aquests haurien de proposar el nomenament dels membres *socials* i del Rector al Claustre, que els ratificarà o no, en aplicació del principi a què m'he referit constantment, que defensa la necessitat d'un òrgan de govern amb les màximes competències, però que no pugui governar sense l'acord o el vistiplau d'una majoria del Claustre representant dels membres de la universitat. Aquesta força dual és necessària per disposar d'una base sòlida per a l'acció de govern i per a l'establiment de la confiança mútua que ha d'aportar el fet de tenir la seguretat que s'està treballant en una direcció conjunta des de tots els àmbits, i que l'entrada amb capacitats decisòries de membres externs no ha de causar una fractura entre la seva direcció i els responsables de les estructures internes. Veurem més endavant una altra vessant del contrapunt que ha de representar el Claustre universitari a la direcció política de l'Òrgan de Govern quan abordem la qüestió de l'autonomia universitària en l'apartat corresponent.

3.3 El Rector i l'estructura executiva

El Rector ha de ser en tots els casos un acadèmic, no necessàriament de la mateixa universitat, que presidirà l'Òrgan de Govern i la seva direcció política. Ha de ser el màxim representant ordinari de la universitat i la seva màxima autoritat acadèmica i executiva. Des d'aquest darrer punt de vista, el Rector és també el cap de l'executiu, l'estructura administrativa interna que desenvolupa la gestió de la universitat. La manera com es dibuixi aquesta estructura ha de formar part de la potestat d'autoorganització de la universitat, però de forma bàsica s'ha de dividir en dos nivells, amb un primer nivell de professionals, «especialistes i professionals altament capacitats i qualificats» (HERNÁNDEZ, 2011), que s'han d'encarregar de transformar les polítiques en accions concretes, compost per gerent, secretari general, vicerectors i/o caps d'àrea, nomenats per l'Òrgan de Govern.

Aquests càrrecs, desenvolupats per professionals en cadascun dels respectius àmbits, assumiran les tasques executives de funcions o àrees concretes per delegació, i seran els caps de les àrees que el govern de la universitat configuri, exercint com a nexes d'unió entre el govern i l'aparell d'administració i serveis de la universitat. Per altra banda, en ser contractats i nomenats per l'Òrgan de Govern, hauran de cessar en la seva tasca en el mateix moment que aquest ho faci. Directament per sota d'ells, es trobaran els primers nivells de l'Administració permanent de la universitat que, a més de les funcions tècniques del seu àmbit, seran els garants i continuadors de l'execució administrativa, tant de manera habitual com en els períodes de canvi de govern, donant estabilitat com correspon a l'estructura permanent.

El nombre de càrrecs ocupats per professionals contractats, les seves funcions (excepte les de gerent i secretari general, que han de continuar sent comunes a totes les universitats) i la forma de coordinar-se amb l'Òrgan de Govern han de quedar a criteri de cada institució i de cada configuració de govern, procurant la màxima flexibilitat en l'organització per garantir respostes adequades a les diferents necessitats en el temps de la universitat.

3.4 El Claustre, composició i competències

En el cas del Claustre universitari sí que ens trobem amb un òrgan que ha conservat el seu nom tradicional al llarg del temps; en aquest sentit no caldria, doncs, dedicar esforços a rebatejar-lo. En canvi, les atribucions del Claustre sí que necessiten una remodelació a fons, reconsiderant en bona part les funcions —i les dimensions— d'aquest òrgan, que ha de tornar a ser un puntal de la màxima importància en el sistema de

govern de les universitats, a diferència del seu paper actual fonamentalment representatiu i amb poca o nul·la influència sobre la gestió del govern universitari.¹⁵

He esmentat diverses vegades l'acord pràcticament unànim en relació amb la necessitat d'incrementar l'autonomia universitària, entesa com una major competència per part de la universitat per dur a terme polítiques al voltant de les seves missions tradicionals, pel que fa al seu personal i al seu finançament com a grans eixos. I que l'acord s'estén al mateix temps al fet que aquest increment de potestats ha d'acompanyar-se d'un control *a posteriori* en forma de retiment de comptes i de verificació de la qualitat dels seus *productes*. Seria desitjable que el primer control del funcionament universitari es dugués a terme des de la pròpia institució, a nivell intern i de manera prèvia o simultània als controls externs. Crec que aquest és un dels papers que ha d'assumir el Claustre, el control intern, ja sigui amb la creació de comissions a tal efecte o amb la creació d'un òrgan específic per a aquestes tasques, no sotmès jeràrquicament a l'estructura administrativa.

D'altra banda, la funció de control, si volem que sigui real, ha d'estar dotada de contingut. I he insistit prèviament en la necessitat que els òrgans de la universitat avancin tots en la mateixa direcció, tenint tots clar quins objectius assumeix la institució i amb quines accions voldrà assolir-los el govern. I per aconseguir aquesta seguretat, cal que l'Òrgan de Govern presenti el seu Pla estratègic al Claustre a l'inici del seu mandat i cal que aquest li doni el seu vistiplau. Sense la necessitat d'aprovació preceptiva del Claustre, tornariem a construir un òrgan de control amb atribucions purament declaratives i sense influència real.

La base de la qual cal partir és una distribució clara de competències, que evitarà entrebancs en l'exercici de les funcions durant el mandat. La condició prèvia és que el Claustre doni el vistiplau al nomenament dels membres externs del govern i al Pla estratègic que aquest òrgan li presenti; amb aquest acord de principi s'assegura el bon funcionament de la institució pel que fa als grans objectius.

Cal no obviar, a més, el caràcter d'institució pública especial¹⁶ que confereixen a la universitat les llibertats constitucionalment garantides: l'autonomia universitària i les llibertats acadèmiques. En parlaré al final, però avanço que una altra funció important del Claustre ha de ser la de control sobre l'acció de l'Òrgan de Govern en relació amb les llibertats de càtedra, de recerca i d'estudi, de manera que ha de tenir competències per actuar davant eventuais intromissions en aquests drets constitucionals per un govern format, i heus aquí l'arrel de la necessitat d'aquest control, per una majoria de membres externs a la universitat.

Com a tercer àmbit de funcions de control pel Claustre, caldrà incloure les d'avaluació de la qualitat i control intern, previ al retiment de comptes a l'exterior per part de la universitat. És necessari, i tanca el cercle dels dos àmbits de control esmentats als paràgrafs anteriors, que la pròpia institució a través de comissions claustrals exerceixi controls i auditories de forma periòdica sobre la gestió efectuada. Això no només donarà sentit a les atribucions de control de l'òrgan claustral, sinó que ha de ser part constituent d'unes universitats plenament integrades en un sistema d'institucions públiques transparents en la seva gestió, més enllà del sistema de govern que emprin.

Finalment, el Claustre ha de continuar encarregat de l'aprovació dels estatuts i la normativa reglamentària interna de la universitat, proposada per l'Òrgan de Govern. Les seves competències principals haurien de ser:

- Aprovar els estatuts, la normativa de desenvolupament i reglaments interns de la universitat.
- Aprovar el nomenament del Rector de la universitat, a proposta de l'Òrgan de Govern.

¹⁵ Més enllà de l'aprovació dels estatuts i la possibilitat que el Rector sigui elegit pels representants claustrals, via que no utilitza cap universitat catalana. En paraules de PAREJO (2009), el Claustre actual té la funció de «proporcionar legitimació democràtica al sistema de govern en el seu conjunt, però sense que la seva participació arribi al govern ordinari, en el qual no pot intervenir». En l'actualitat el govern presenta un informe anual al Claustre, però en cas que aquest no l'aprovi no es preveu cap acció ni conseqüència (com va succeir amb els informes presentats al Claustre de la Universitat de Girona, votats desfavorablement en les sessions 2/2004 i 1/2005).

¹⁶ Amb l'entrada en vigor de les lleis 39 i 40 de 2015, del procediment administratiu comú i del règim jurídic del sector públic, les universitats passen a formar part del sector públic institucional (art. 2.c d'ambdues lleis) i no tenen la consideració formal d'Administració pública. Aquest fet no hauria de provocar canvis notables pel que fa al règim jurídic dels òrgans col·legiats universitaris, tot i que pot tenir afectacions en altres àmbits de la institució universitària, especialment en la contractació administrativa o en el règim patrimonial (TARDÍO, 2015).

- Aprovar el nomenament i la remoció dels membres externs a la universitat i a les institucions públiques que s'integraran a l'Òrgan de Govern.
- Aprovar les plantilles de personal docent, investigador i d'administració, així com les seves modificacions.
- Aprovar la proposta del Pla estratègic per al mandat presentada per l'Òrgan de Govern.
- Rebre i aprovar, si escau, l'informe anual de la gestió efectuada per l'Òrgan de Govern.
- Crear la comissió encarregada de l'avaluació de la gestió i el control de la qualitat de la institució.
- Crear una comissió o un òrgan intern avaluador de la qualitat de la docència, la recerca i la gestió dels centres.

Pel que fa a la seva composició, la totalitat dels seus membres han de pertànyer a la universitat. El nombre de representants actuals als claustres de les universitats catalanes, que supera els tres-cents membres en tots els casos, és clarament desproporcionat. És també cert, però, que en un òrgan de tipus senatorial, amb unes competències tan fonamentals com el que aquí estem dibuixant, és necessari que bona part de les estructures internes de la universitat hi siguin representades. Probablement entre cinquanta i cent membres claustrals seria un nombre adequat per a les funcions a desenvolupar, depenent la xifra de la mida de la universitat i del seu nombre de centres i estructures internes. I en relació amb la representació dels col·lectius, una ampla majoria, al voltant del 80%, han de ser personal docent i investigador, repartits entre un 60% per als que estan vinculats indefinidament amb la universitat i un 20% per als no permanents. El 20% restant, repartit a parts iguals entre estudiants i personal d'administració i serveis.

3.5 Estructura interna de centres

Els centres en què s'estructuri cada universitat han de constituir-se, en primer lloc, de la manera que la pròpia institució consideri més adequada per desenvolupar les seves tasques i, en segon lloc, han de coordinar-se fluidament amb els òrgans de govern general; formalment no crec que necessitin ser molt diferents dels actuals.

Les universitats disposen en l'actualitat de facultats, escoles, departaments, àrees de coneixement, instituts de recerca, càtedres, centres de recerca, pares científics i tecnològics, fundacions, etc. La majoria d'aquestes estructures estan ben consolidades en el funcionament de les universitats: assenyalar quines s'han de potenciar o, si fos el cas, quines cal deixar d'utilitzar ha de ser decisió de cada universitat per donar sortida a la flexibilitat que es demana de la institució i que ha de poder exercir per donar resposta a unes necessitats que a mitjà i a llarg termini poden ser canviants; per tant, cada universitat ha de poder definir la seva estructura interna sense més condicions prèvies que la necessària subjecció a les previsions legals, que han de ser adequadament poc intrusives.

En aquest sentit, la reforma legal hauria de limitar-se a preservar les nomenclatures tradicionals esmentades, fonamentalment a efectes de claredat, i a imposar un òrgan de coordinació per a cadascuna de les activitats més bàsiques de la universitat: la docència i la recerca. La necessitat a la pràctica ha anat empenyent la majoria de les universitats, ja sota la configuració actual, a establir *de facto* vies de reunió i de coordinació dels responsables dels centres interns universitaris. Cal donar un caràcter estable a aquests àmbits de trobada —algunes universitats ja ho han fet—, constituint un consell de docència i un consell de recerca com a òrgans de coordinació dels degans i dels directors, per tal d'aglutinar la seva tasca en dues direccions. De baix cap a dalt, per disposar d'una via directa de treball amb l'Òrgan de Govern (ja he mencionat que el director de cada consell en serà membre) per la qual vehicular les necessitats de les estructures internes cap a l'Òrgan de Govern. En la direcció contrària, aquests consells han de ser l'òrgan de translació de la política de la institució cap a cadascuna de les seves unitats.

La cerca de l'eficiència que he descrit com un dels principis fonamentals en la reestructuració del govern universitari ens orienta a proposar l'agrupació dels investigadors i dels seus grups de recerca atenent les seves afinitats científiques, possibles sinergies en el treball i en els resultats, capacitat de compartir i rendibilitzar

recursos, però també de forma flexible que possibiliti el treball conjunt o la redistribució de grups de recerca o d'investigadors en funció de la seva participació en projectes multidisciplinaris.

Aquesta eficiència i flexibilitat que hem descrit ha de ser portada a la pràctica directament per la mateixa universitat. La interposició d'altres organismes als quals sol·licitar modificacions en les estructures pròpies només serviria per introduir dificultats i dilacions en el temps; a més, no tindria sentit confrontar arguments en contra de les propostes universitàries, quan aquestes ja poden ser preses amb la participació dels agents socials i del govern i representants de les administracions públiques que formen part de l'Òrgan de Govern. Per tant, la manera com s'agrupin la docència i la recerca en cada universitat ha de quedar, sense més intervencions, en mans de la pròpia institució en exercici de la seva potestat d'autoorganització.

4 L'autonomia universitària: revisar, reformular, desmitificar

Finalment analitzaré la reforma del sistema de govern i de la governança posant l'accent en l'autonomia universitària, concepte aquest que, de forma genèrica, s'assumeix que necessita una decidida potenciació i enfortiment, al mateix temps que caldrà potenciar i enfortir el control i el rendiment de comptes posterior a la gestió. Intentaré contribuir a aclarir a què ens referim a la pràctica amb aquest concepte genèric, quines atribucions crec que ha d'incloure i quines han de correspondre a cada actor implicat en el seu desenvolupament, com també quines implicacions, jurídiques, organitzatives i de govern suposa la seva posada en pràctica.

D'entrada hauríem d'acordar que incrementar l'autonomia universitària significarà dotar la universitat amb les potestats de què he parlat en els apartats dedicats a la reformulació de la governança, que complementaran les que posseeix en l'actualitat, amb la finalitat de prendre decisions de forma autònoma sobre els diferents àmbits que l'afecten com a institució.¹⁷ Així, per exemple, HERNÁNDEZ (2011) considera l'autonomia com a «criteri central de funcionament» i la defineix com la «capacitat de la institució per ordenar allò necessari per al compliment de les seves pròpies finalitats». Òbviament, aquestes potestats o competències són exercides actualment per altres administracions, per tant, cal no perdre de vista que la seva atribució a les universitats implica que siguin desplaçades dels seus detentors actuals. En realitat, es tracta sovint d'una situació d'haver de «demandar permís» o sol·licitar el vistiplau del govern autòmic, especialment en els àmbits que afecten l'organització interna.

D'altra banda, la configuració a la pràctica que de l'autonomia universitària s'ha anat dibuixant des del Tribunal Constitucional a partir de la seva inclusió en la Constitució de 1978, i les successives sentències amb què s'ha anat configurant, l'han anat restringint,¹⁸ de manera que «les facultats d'intervenció de les universitats en la gestió dels interessos que els són propis han quedat extremadament disminuïdes» (EXPÓSITO, 2012), i aquesta autonomia ha quedat marcada en bona part per la seva vessant funcional en matèria d'educació i per tant notablement retallada competencialment de les universitats en benefici de les comunitats autònomes i el Govern central.

Però les finalitats de la institució són diverses més enllà de l'educació, i són múltiples les capacitats institucionals requerides per complir aquestes finalitats de la millor manera. Ja he esmentat prèviament que considero especialment rellevants i decisives per al desplegament real de l'autonomia les que tenen incidència en l'enfocament acadèmic i de recerca de la institució; les vies de finançament privat; la política interna de personal; l'organització estructural de la universitat, tant administrativa com de docència i de recerca; i finalment la capacitat d'inclusió d'objectius de responsabilitat social i desenvolupament sostenible. Aquests àmbits de decisió han estat definits i explicats a bastament en treballs com els de CÁMARA (2012),

17 Entre tantes definicions que intenten sintetitzar el concepte d'autonomia, considero particularment escaient, en referència a allò que ha de significar l'autonomia universitària, una de les que ofereix el Diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans, enquadrada en l'àmbit del dret, i segons la qual l'autonomia és el «principi en virtut del qual els subjectes jurídics poden convenir lliurement les seves relacions». És clar que aquesta definició s'enquadra sempre en els límits permesos per la legislació, però crec que representa el principi cap on s'ha d'orientar la necessària redefinició, també a nivell legal, de les eines amb què es doti la institució universitària per al compliment de les seves funcions.

18 Sense ànim d'exhaustivitat, són importants en la configuració de l'autonomia universitària, en el seu contingut, i sobre les llibertats acadèmiques i els seus límits, les STC 26/1987, 55/1989, 106/1990, 130/1991, 187/1991, 235/1991, 217/1992, 179/1996, 75/1997, 155/1997, 103/2001, 120/2011.

PONS (2013), MARTÍNEZ (2015) o GENTIL (2012), entre d'altres, però en pràcticament tots els casos giren al voltant de: *a)* la capacitat d'autoorganització, *b)* la contractació de personal i *c)* la llibertat de finançament.

a) L'organització interna de les universitats, per donar compliment a l'autonomia autoorganitzativa. Des del punt de vista de la doctrina constitucional, la potestat autoorganitzativa ja li és en l'actualitat reconeguda a la universitat (EXPÓSITO, 2012). Se li reconeix la potestat normativa des dels seus estatuts, considerats reglaments autònoms sotmesos a control de legalitat pel govern de la corresponent comunitat autònoma. En canvi, la creació d'estructures bàsiques internes de la universitat queda en mans de l'Estat o de les comunitats autònomes. Aquest és un dels aspectes que cal revisar en la nova llei orgànica: si les universitats han de poder disposar i exercir la flexibilitat i la capacitat d'organitzar els seus propis òrgans i estructures internes, és necessari que la legislació els atorgui la màxima capacitat de decisió en aquest sentit. El marc comú s'ha de limitar als òrgans de govern de tipus general i al dibuix de les tipologies i nomenclatures de centres; la creació, modificació o eliminació d'aquests ha de poder ser decidida des de cada universitat.

b) Les decisions sobre les seves plantilles de personal docent, investigador i d'administració, tant de la seva configuració com de les contractacions i remuneracions. És ben clar que un dels punts de discussió fonamentals ha de girar a l'entorn de les plantilles de personal, el seu disseny i aprovació, les convocatòries de places i les contractacions. M'inclino a separar la configuració de les plantilles teòriques de personal, tasca que crec que ha de correspondre a l'Òrgan de Govern, de l'execució concreta d'aquestes previsions. Així, sobre la plantilla que el govern preveu, els centres interns convocarien les places i executarien les contractacions sobre la base dels criteris tècnics propis.

c) La capacitat de tenir autonomia financera, més enllà dels recursos bàsics provinents dels pressupostos públics que han d'estar garantits per dotar de recursos la recerca bàsica i la docència universitària. No puc aprofundir en aquest apartat, tot i que s'hi han de dirimir aspectes de la màxima importància, com el sistema de beques, la universalització de l'educació superior i els mecanismes concrets tant de finançament com de control posterior. Tot i això, sí que considero que l'oferta bàsica de titulacions universitàries ha de ser decidida a nivell de sistema universitari i finançada amb recursos públics, de la mateixa manera que ha d'estar finançada la recerca bàsica en els àmbits corresponents. Ha de ser responsabilitat del govern de cada universitat decidir sobre la planificació de titulacions complementàries que consideri que la seva institució ha d'oferir i, conseqüentment, haurà d'aconseguir-ne el finançament necessari. Igualment pel que fa a la recerca aplicada, que ha de ser impulsada, decidida i conveniada en cada universitat internament, amb flexibilitat d'organització i acords entre el govern de la universitat, el Consell de Recerca i els grups de recerca.

Aquests grans àmbits de decisions han de correspondre a la universitat, i han de ser competencialment atribuïts i exercits a la pràctica per l'Òrgan de Govern, com he exposat en l'apartat corresponent. Aquestes potestats en mans d'un òrgan universitari compost per una majoria de membres externs ens tornen a conduir cap a la qüestió al meu parer més polèmica de la discussió sobre la reforma universitària: quines atribucions han de deixar de ser patrimoni exclusiu dels membres universitaris? On es troba la línia que separa les decisions polítiques de direcció general de la institució, de les decisions que suposarien una intromissió en les llibertats acadèmiques? Amb major o menor intensitat, tota decisió influeix en la docència i en la recerca; ara bé, quin és el límit a partir del qual les actuacions han de quedar de manera exclusiva en mans dels membres de l'acadèmia? La idea central d'aquesta discussió no és, evidentment, nova; ja apareixia amb la inclusió per la LRU dels consells socials, l'existència dels quals el Tribunal Constitucional no va considerar atemptatòria contra l'autonomia universitària (STC 26/1987), remarcant, però, que la proporció majoritària de membres externs a la universitat sí que impedia que se li atribuïssin decisions «pròpies de l'autonomia universitària», decisions que tot seguit puntualitza que són aquelles «estrictament acadèmiques». El contingut i l'abast de l'autonomia universitària han tingut aproximacions en sentències posteriors, però la qüestió de la no ingerència d'un òrgan de membres majoritàriament no universitaris quedaria circumscrita a aquests temes *estrictament acadèmics*, pendents de major concreció.

És obvi que tota decisió de govern encamina la universitat en el seu conjunt, però cal ser capaços de separar les atribucions d'orientació i direcció política de la institució, que són responsabilitat de l'Òrgan de Govern, de les actuacions d'execució de les activitats de docència i recerca i de la designació dels seus responsables. Àmbits com els continguts de les titulacions acadèmiques, l'execució de l'activitat de recerca bàsica i, per

descomptat, la manera com aquestes s'han de desenvolupar, o les actuacions de selecció de professorat i d'investigadors, han de estar necessàriament en mans d'acadèmics. Per a un bon funcionament a la pràctica, la coordinació i l'entesa entre el govern i l'estructura de docents i investigadors han de quedar garantides; per aquest motiu és imprescindible en primer lloc l'existència dels òrgans de coordinació de degans i directors (Consell de Docència i Consell de Recerca) i, en segon lloc, la participació dels representants que dins d'aquests s'escullin en l'Òrgan de Govern com a membres universitaris. Com he assenyalat prèviament, l'acord és bàsic per al funcionament de qualsevol organisme complex (i les universitats ho són especialment) i per aconseguir acords o consensos de funcionament és necessari que estigui garantida la possibilitat de comunicació permanent dintre dels òrgans en tots els nivells.

Aquesta atribució de funcions clara ha de configurar-se amb el rang de llei orgànica, ja sigui reformant el text actual (no crec que sigui la millor opció reformar una llei que ja és una reforma prèvia del text original, encara menys quan els aspectes que cal reformar incideixen en el cor del sistema universitari), o bé amb l'aprovació d'una nova redacció. En tot cas, estic d'acord que ha de ser una llei que entri poc en el detall i que doti del marc comú de la forma menys intrusiva i més genèrica possible: «una regulació mínima» (EMBD, 2011). En tot cas, és important tenir ben present que l'autonomia universitària es reconeix constitucionalment a l'article 27.10 «en els termes que la llei estableixi». Uns canvis de fons en les atribucions de capacitats a les universitats que s'incloguin en la llei orgànica haurien de suposar al seu torn com a resultat unes interpretacions i precisions per part del Tribunal Constitucional també expansives respecte de les dictades fins al moment en matèria d'autonomia universitària.

Amb aquests tres graons considero que el procés de modernització de la institució universitària se situaria en condicions de poder ser executat. En primer lloc l'acord que he descrit en l'apartat sobre la governança, no només a nivell polític, sinó també amb els agents socials representatius i amb la universitat, que permeti un punt de partida comú sobre el qual construir la reforma. En segon, la plasmació d'aquest acord en el text de la llei orgànica que serà la referència legal del sistema, una llei concisa, que no entri innecessàriament en el detall i que permeti la imprescindible flexibilitat, tant al sistema com a les universitats individualment.

I, en tercer lloc, és igualment necessari enfortir les capacitats de control dels universitaris sobre les decisions de govern, per garantir que les llibertats acadèmiques no es veuen compromeses. Perquè això sigui així, cal que determinades decisions hagin de comptar amb el vistiplau del Claustre universitari, especialment l'aprovació dels estatuts i de la normativa reglamentària de la universitat, o les plantilles de personal i les seves modificacions. D'aquesta manera, sumada a la correcta distribució interna de l'execució de les decisions de govern, el desenvolupament tècnic —la llibertat «en l'exercici» (LOZANO, 1999)— de la docència i de la recerca haurien de quedar exclusivament en mans dels seus responsables acadèmics, mentre l'Òrgan de Govern amb majoria d'externs té les mans lliures per prendre les decisions de direcció política institucional que consideri adequades al moment i els objectius de la universitat.

Fins ara, el Tribunal Constitucional ha considerat el Consell Social com un òrgan de control que no atempta contra l'autonomia universitària, però que no pot prendre decisions sobre funcions acadèmiques, en estar constituït per una majoria d'externs (EXPÓSITO, 2012). Si bé aquesta prevenció ha de mantenir-se, es fa innecessari mantenir un òrgan per a decisions *no acadèmiques* i, separatament, un segon òrgan de govern acadèmic. En un sentit semblant, no falten exemples de sistemes universitaris que han acomodat aquesta necessitat a la seva configuració constitucional d'autonomia universitària,¹⁹ instaurant un òrgan de govern amb majoria de membres externs i un òrgan claustral de control integrat per universitaris.

Davant les incrementades funcions de direcció política institucional, atribuïdes ara a un òrgan de govern que estarà integrat, no només, però sí majoritàriament, per externs, cal contrapesar les seves potestats mitjançant un control de la seva acció que faci la funció de salvaguardar precisament les atribucions que es reconeixen

19 Valgui com a exemple el model introduït a Finlàndia amb la Llei d'universitats (*Yliopistolaki*) de 2009 (<http://www.finlex.fi/fi/laki/kaannokset/2009/en20090558.pdf>), en què es va optar per una junta directiva amb predomini de membres externs com a òrgan de govern universitari, contrapesada per un òrgan col·legiat íntegrament universitari amb importants funcions de control. Així, l'òrgan de govern decideix, entre d'altres, els objectius de la universitat, la seva estratègia, el pla econòmic i financer, el pressupost i adopta els acords de major importància. Mentre, l'òrgan «claustral» integrat per acadèmics decideix i confirma els membres de la junta, dóna el vistiplau a la gestió i als comptes anuals i fins i tot pot acomiadar membres d'aquest òrgan i demanar-los responsabilitats legals en cas de mala gestió.

a la vessant de l'autonomia universitària que garanteix les llibertats acadèmiques. I el primer control del respecte a aquestes llibertats ha de garantir-se des del Claustre: si aquestes es deixen amb l'única defensa del recurs d'empara davant el Tribunal Constitucional, quedarien amb una arma contundent però sense efectes a curt termini. El control per part del Claustre ha de ser previ, més àgil i complementari quan calgui a aquesta possibilitat d'empara, ja reconeguda per la jurisprudència actual pel Tribunal Constitucional, de l'autonomia universitària com a dret fonamental (Expósito, 2012). Una reforma enfortidora d'aquesta autonomia com les que es proposen no hauria necessàriament de fer variar aquesta consideració.

Cal garantir que el govern universitari pot exercir les potestats que es reclamen en els paràgrafs anteriors, respecte al finançament propi, les polítiques de personal o l'autoorganització, garantint al mateix temps que l'Òrgan de Govern no s'immisceixi en les funcions específicament acadèmiques, de recerca i d'estudi. I cal que els docents, investigadors i estudiants disposin d'una via directa de control de les possibles vulneracions en aquest sentit. Aquesta via ha de ser proveïda per la mateixa institució universitària i exercida per l'òrgan claustral, integrat i escollit íntegrament per membres de la comunitat universitària. Aquest òrgan ha de tenir, entre d'altres, la funció de defensar les llibertats acadèmiques davant eventuais ingerències de l'executiu universitari: això implica necessàriament competències de control d'aquest executiu i de censura si és el cas.

El *mite* de l'autonomia universitària (SOSA, 2009) ha de deixar de ser-ho amb unes atribucions clares des de la llei orgànica que la configuri, garantint les capacitats exposades, que són necessàries per a l'autogovern que li cal actualment a la universitat, i a més dotant la pròpia institució de les capacitats necessàries per garantir les llibertats acadèmiques dels individus que la integren, especialment pel que fa al control de l'acció de govern, que és exercit per un òrgan amb majoria d'externs, una majoria que és en l'actualitat imprescindible si no volem que la integració en la col·lectivitat i la responsabilitat social que reclamem de la universitat d'avui quedin en una mera declaració d'intencions.

5 Conclusions

— Cal una llei orgànica d'universitats de regulació mínima, mitjançant la qual s'incrementi l'autonomia universitària. Això s'aconseguirà atorgant explícitament a les universitats les potestats necessàries per poder decidir amb llibertat en relació amb els àmbits de l'organització interna, la cerca de vies de finançament més enllà de les públiques, que s'han de continuar garantint, i el disseny de les seves plantilles de personal docent, investigador i de gestió i administració. Al mateix temps, cal que el disseny institucional imposat legalment sigui el mínim imprescindible, deixant que cada universitat disposi de flexibilitat per optar per l'estructura institucional que més li convingui, i que aquestes estructures siguin modelables per adaptar-se a diferents etapes en l'evolució institucional.

— Una estructura amb un sol òrgan de govern que aglutini les potestats de direcció política, format per membres de les tres grans branques d'agents que han d'intervenir en el govern universitari: els propis acadèmics, membres provinents de la societat en el sentit més heterogeni i representants de les administracions públiques territorials i del Parlament. Un únic òrgan amb majoria d'externs, que evita els problemes del sistema dual: les duplicitats, l'allargament innecessari dels procediments de presa de decisions i les possibles paralisis i la ineficiència. Dissenyar dos òrgans de govern, un amb externs amb potestats de caire més financer i de relacions institucionals i un òrgan d'acadèmics amb funcions *internes*, únicament crea la ficció que les decisions queden separades i l'autonomia universitària salvaguardada. És més adient als principis de la reforma necessària poder prendre les decisions de govern en una mateixa taula, assegurant la no intrusió en les matèries d'organització i execució de la docència i la recerca, que han de quedar en mans dels universitaris, detentors de les llibertats acadèmiques.

— Aquesta separació de funcions s'assegura atorgant des de la legislació les funcions de direcció política a l'òrgan de govern i reservant les executives als òrgans interns de la universitat, amb el Rector com a autoritat màxima. Uns òrgans interns simplificats, amb un primer nivell de professionals a càrrec de les diferents àrees, tasques que en l'actualitat desenvolupen docents com a vicerectors, sovint amb més bona voluntat que formació i sacrificant anys de dedicació a la docència i recerca en les seves àrees de coneixement. Per sota dels professionals, l'estructura administrativa permanent. Pel que fa a l'estructura de centres de docència i de recerca, dirigits en tots els casos per acadèmics, portaran a la pràctica les polítiques dissenyades des del

govern. Així, com a exemple, sobre la plantilla de personal acordada, és cada departament qui selecciona i contracta el personal des de criteris exclusivament acadèmics.

— Els membres externs que entrin a formar part del govern universitari han d'integrar-se en la universitat: s'hi han de vincular contractualment i amb règim de plena dedicació. Cal, una vegada escollits els membres per les qualitats que cada universitat consideri, procurar totes les condicions d'immersió en la institució que els facilitin actuar com un membre més de la universitat, promovent el seu apropament personal i articulació orgànica en la institució. Una vinculació directa i amb tots els drets, deures i responsabilitats previstos normativament i en els corresponents contractes.

— Enfortiment de les funcions del Claustre universitari, que ha de donar el vistiplau als plans estratègics que dissenyi l'òrgan de govern, aprovar estatuts, normativa interna i plantilles de personal, com a funcions més destacades. Hauria de donar el vistiplau als membres representants dels àmbits socials que li siguin proposats per integrar-se a l'òrgan de govern (les institucions públiques i la universitat designaran directament els seus representants). A més, ha de ser l'òrgan responsable del control intern *ex post*, tant de la gestió com dels resultats de les polítiques impulsades pel govern, controlant també i especialment la no ingerència d'aquest en les llibertats acadèmiques.

6 Bibliografia

ALBERTÍ, E. (2013). «Gobernanza de la Universidad y Gobernanza del Sistema Universitario», *Revista de Educación y Derecho, Revistes Científiques de la Universitat de Barcelona*, núm. 07. ISSN: 2013-584X.

AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN (ANECA) (2006). *Gobernanza y rendición de cuentas: las universidades ante la sociedad del conocimiento*. VII Foro ANECA: www.aneca.es/content/download/8976/108001/file/publi_7foro_marzo07.pdf

— (2007). *La Universidad del siglo XXI*. IX Foro ANECA:

www.aneca.es/content/download/8971/107976/file/publi_9foro.pdf

— (2014). *Informe sobre el estado de la evaluación externa de la calidad en las universidades españolas*, ANECA: www.aneca.es/content/download/13304/164809/file/informe_calidadunis_2014.pdf

ALZAGA, O., URREA, M. (2013). *Addenda de los profesores Óscar Alzaga Villaamil y Mariola Urrea Corres a los capítulos I y III del Informe denominado Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del Sistema Universitario Español*: <http://bit.ly/AddendaInformeExpertos>

ASSOCIACIÓ CATALANA D'UNIVERSITATS PÚBLIQUES (ACUP) (2008). *Llibre blanc de la Universitat de Catalunya*. Associació Catalana d'Universitats Públiques, Barcelona, ISBN: 978-84-612-4390-7: <http://www.acup.cat/sites/default/files/lilibre-blanc.pdf>

— (2011). *Impactes de les universitats públiques a la societat*. Barcelona: ACUP. ISBN: 978-84-615-3584-2: <http://www.acup.cat/sites/default/files/impactes-de-les-universitats-publicues-catalanes-la-societat.pdf>

BAGUER, Á. (2014). *Universidad pública: cambio obligado*, Díaz de Santos, Madrid, ISBN: 978-84-9969-8915.

BEATO DEL ROSAL, M. (et. al.) (2012). *La millora de la governança universitària a Catalunya. Reptes, propostes i estratègies*, Informe de la ponència per a l'estudi de la governança del Sistema Universitari de Catalunya: <http://bit.ly/InformeUnivdePatronat>

BRAUN, D., MERRIEN, F. X. (1999). «Governance of universities and modernisation of the state: analytical aspects», *Towards a new model of governance for universities? A comparative view*, pàg. 9-33, Jessica Kingsley Publishers, Londres.

CÁMARA, G. (2012). «L'autonomia universitària a Espanya avui: entre el mite i la realitat», *Revista catalana de dret públic*, núm. 44: <http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/2239>

CARBAJO, C. (2015). «Financiación y captación de fondos en el ámbito de la educación superior: objetivo prioritario», *La reforma del régimen jurídico universitario*, Thomson Reuters / Aranzadi, Cizur Menor (Navarra).

CARO, A., GÓMEZ, C. (dirs.) (2015). *La reforma del régimen jurídico universitario*, Thomson Reuters / Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), ISBN: 978-84-9098-218-1.

CERRILLO, A. (coord.) (2005). *La Gobernanza, hoy: 10 textos de referencia*, Ministerio de Administraciones Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, ISBN: 84-7351-239-1.

CLARK, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic organization in cross-national perspective*, University of California Press, Berkeley, ISBN: 0-520-04841-5.

CLIMENT, V., MICHAVILA, F., RIPOLLÈS, M. (eds.) (2015). *El gobierno de las universidades, reformas necesarias y tópicos manidos*, Tecnos, Madrid, ISBN: 9788430967056.

COMISSIÓ EUROPEA. Comunicació COM(2005) 152 final, de 20 d'abril de 2005, *Mobilising the brainpower of Europe: enabling universities to make their full contribution to the Lisbon Strategy*.

— Comunicació COM(2011) 567 final, de 20 de setembre de 2011, *Supporting growth and jobs – an agenda for the modernisation of Europe's higher education systems*.

— Comunicació COM(2011) 567, *Supporting growth and jobs: an agenda for the modernisation of Europe's higher education systems*, Commission Staff Working Paper, setembre 2011.

CRUE (2012). Grupo de Trabajo de indicadores, RedOTRI y RedUGI, *Informe de la encuesta de investigación y transferencia de conocimiento 2011 de las Universidades españolas*.

DE BOER, H., MAASSEN, P., DE WEERT, E. (1999). «The troublesome Dutch university and its Route 66 towards a new governance structure», *Higher Education Policy*, vol. 12, núm. 4.

EMBED, A. (2011). *El marco institucional de las Universidades públicas: políticas de mejora*, Documentos de trabajo III, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación, ISBN: 978-84-694-6886-9:

<http://issuu.com/efse/docs/el-marco-institucional-de-las-unive?e=3027563/9696686>

— (2014). *Autonomía y competitividad de las universidades*, Cuaderno de trabajo 3, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación:

<http://www.studiaxxi.com/site/wp-content/uploads/00.-Cuaderno-de-trabajo-3-print.pdf>

ENDERS, J., FILE, J. (project leaders) (2009). *Progress in higher education reform across Europe, vol. 1: Governance Reform*, Brussel·les:

<http://www.utwente.nl/mb/cheps/publications/Publications%202010/Governance%20Reform/>

ESTERMANN, T., NOKKALA, T., STEINEL, M. (2011). *University Autonomy in Europe II, The Scorecard*, European University Association, ISBN: 9789078997306: http://www.eua.be/Libraries/publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.pdf?sfvrsn=2

EXPÓSITO, E. (2012). «Naturalesa, contingut i abast constitucional de l'autonomia universitària (enfocament jurisprudencial i doctrinal de les principals qüestions plantejades en l'article 27.10 de la Constitució)», *Revista catalana de dret públic*, núm. 44:

<http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/2245>

— (2013). «Libertad de cátedra del profesor universitario. Contenido y amenazas en el contexto actual de reforma del modelo de universidad pública», *Revista de Educación y Derecho, Revistes Científiques de la Universitat de Barcelona*, núm. 07. ISSN: 2013-584X.

GALLO, M. (2012). «Beyond philanthropy: recognising the value of alumni to benefit higher education institutions», *Tertiary Education and Management*, vol. 18, núm. 1, pàg. 41-55, 2012.

GARCÍA, M. A. (2015). *Responsabilidad social universitaria y desarrollo sostenible*, Cuaderno de trabajo 8, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación:

<http://www.studiaxxi.com/site/wp-content/uploads/Cuaderno-de-trabajo-8-PRINT.pdf>

GENTIL, C. (2013). «Gobernar la Universidad desde la autonomía», *Revista de Educación y Derecho, Revistes Científiques de la Universitat de Barcelona*, núm. 07. ISSN: 2013-584X.

GIBBS, P., BARNETT, R. (eds.) (2014). *Thinking about higher education*, Springer, Heidelberg, ISBN: 978-3-319-03254-2.

GRAU, F. X. (2015). «Razones y propuestas para una reforma del sistema de gobernanza de las universidades españolas», *El Gobierno de las universidades, reformas necesarias y tópicos manidos*, Tecnos, Madrid, ISBN: 9788430967056.

GUERRERO, S. (2012). «Finançament i govern de les universitats públiques», *Revista catalana de dret públic*, núm. 44: <http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/2241>

HERNÁNDEZ, J., PÉREZ, J. A., SALABURU, P. (2011). *Nuevas perspectivas para la financiación y el gobierno de las Universidades*, Documentos de trabajo VI, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación, ISBN: 978-84-695-1130-5: http://issuu.com/efse/docs/6_workingpaper_def_1_?e=3027563/3427918

HERNÁNDEZ, J., PÉREZ, J. A. (coords.) (2015). *La universidad española en cifras, 2013-2014*, CRUE Universidades españolas, 2015:

http://www.crue.org/Documentos%20compartidos/Publicaciones/Universidad%20Espa%C3%B1ola%20en%20cifras/UEC_13-14.pdf

HERNÁNDEZ, J. (2015). *Crisis fiscal, finanzas universitarias y equidad contributiva. Una reformulación del modelo de financiación de los usuarios de los servicios educativos universitarios*, Cuaderno de trabajo 7, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación:

<http://www.studiaxxi.com/site/wp-content/uploads/00.-Cuaderno-de-trabajo-7-PRINT.pdf>

JULIÀ, J. F. (2014). *De buenas universidades a mejores universidades, esa es la cuestión*, Tecnos, Madrid, ISBN: 978-84-3096-0880.

— (2015). «La reforma universitaria y el cambio del sistema de gobierno en las universidades, ¿pueden ir por separado?», *El Gobierno de las universidades, reformas necesarias y tópicos manidos*, Tecnos, Madrid, ISBN: 9788430967056.

KAUKO, J., DIOGO, S. (2011). «Comparing higher education reforms in Finland and Portugal: different contexts, same solutions?», *Higher education management and policy: journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*, vol. 23, núm. 3, pàg. 115-133.

KEHM, B. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior: sus significados y su relevancia en una época de cambios*, Octaedro Ediciones, Barcelona, ISBN: 9788499211725.

— (2012). *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*, Octaedro Ediciones, Barcelona, ISBN: 9788499213170.

KWIEK, M. (2011). *Higher Education Reforms and Their Socio-Economic Contexts: Shifting Funding Regimes and Competing Social Narratives*, Center for Public Policy, Research Papers Series, vol. 25, Adam Mickiewicz University, Poland:

http://www.cpp.amu.edu.pl/pdf/CPP_RPS_vol.25_Kwiek.pdf

LARSEN M., MAASSEN, P., STENSAKER, B. (2009). «Four basic dilemmas in university governance reform», *Higher Education Management and Policy*, vol. 21/3, pàg. 41-58.

Llei finlandesa d'universitats: 24.7.2009/558 *The Universities Act (Yliopistolaki)*: <http://www.finlex.fi/fi/laki/kaannokset/2009/en20090558.pdf>

Llei portuguesa de règim jurídic d'institucions d'ensenyament superior: *Lei 62/2007, de Regime jurídico das instituições de ensino superior*:

http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/AE6762DF-1DBF-40C0-B194-E3FAA9516D79/1771/Lei62_2007.pdf

LOZANO, B. (1995). *La libertad de cátedra*, Marcial Pons, Madrid, ISBN: 9788472482838.

MARCELLÁN, F. (2014). *La estrategia Universidad 2015: ¿Marcando un rumbo?*, Cuaderno de trabajo 1, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación:

<http://www.studixxi.com/site/wp-content/uploads/Cuaderno-Trabajo-1.pdf>

MARTÍNEZ, R. (2012). «Reflexions entorn del sistema de govern de les universitats davant del repte de la modernització de la governança universitària», *Revista catalana de dret públic*, núm. 44, pàg. 111-153, ISSN: 1885-8252.

— (2015). «El semipresidencialismo como sistema de gobierno de las universidades», *La reforma del régimen jurídico universitario*, Thomson Reuters / Aranzadi, Cizur Menor (Navarra).

MICHAVILA, F., MARTÍNEZ, J., MERHI, R. (2015). *Comparación internacional del sistema universitario español*, CRUE Universidades españolas, Monografías, ISBN: 978-84608-3020-7

http://www.crue.org/Documentos%20compartidos/Publicaciones/Monograf%C3%ADas/Monografia_Web_Comparacion.pdf

MICHAVILA, F. (2015). «Las grandes cuestiones abiertas sobre el gobierno de las universidades», *El Gobierno de las universidades, reformas necesarias y tópicos manidos*, Tecnos, Madrid, ISBN: 9788430967056.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010). *Estrategia Universidad 2015, Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015*,

http://books.google.es/books?id=fnnuASdgBW8C&dq=Estrategia+Universidad+2015,+Contribución+de+las+universidades+al+progreso+socioeconómico+español&source=gbs_navlinks_s

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2015). *Datos y cifras del sistema universitario español, curso 2014-2015*, Secretaría General Técnica, Subdirección General de Documentación y Publicaciones, Madrid:

<http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/Datos-y-Cifras-del-SUE-Curso-2014-2015.pdf>

MIRAS-PORTUGAL, M. T. (et al.) (2013). *Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del Sistema Universitario Español*, Informe de la Comisión de Expertos para la Reforma del Sistema Universitario Español: <http://db.tt/HxyqoU3P>

MORA, J., VILALTA, J. M. (2011). *Garantía de calidad y rendición de cuentas en las Universidades españolas*, Documentos de trabajo V, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación, ISBN: 978-84-694-9485-1: <http://issuu.com/efse/docs/wp5?e=3027563/2731534>

MUSSELIN, C., TEIXEIRA, P. N. (eds.) (2014). *Reforming higher education: public policy design and implementation*, Springer, Dordrecht, ISBN: 978-94-007-7028-7.

NIEMELÄ, J. (et. al.) (2012). *Evaluation of the Bologna process implementation in Finland*, The Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC), Tampere: http://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA_0612.pdf

OCDE (2009). *Reviews of Tertiary Education, Finland*:

<http://www.oecd.org/education/highereducationandadultlearning/37474463.pdf>

OLSEN, J. P. (2007). «*The institutional dynamics of the European university*», *University dynamics and European integration*, Springer, Dordrecht.

PARSELLADA, M. (dir.) (2014). *Informe CYD 2014, Fundación Conocimiento y Desarrollo*, ISBN: 978-84-606-8618-7

<http://www.fundacioncyd.org/informe-cyd/informe-cyd-2014>

PAREJO, L. (2009). «*El sistema de gobierno universitario*», *Comentario a la Ley Orgánica de Universidades*, pàg. 205 a 250, Aranzadi, Madrid.

PÉREZ, J. A., HERNÁNDEZ, J. (2015). *Instrumentos para una financiación eficaz de las universidades*, Cuaderno de trabajo 5, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación: http://www.studixxi.com/site/wp-content/uploads/00_Cuaderno_de_trabajo_5_PRINT.pdf

PÉREZ-DÍAZ, V., RODRÍGUEZ, J. C. (2015). *Opiniones de los españoles sobre sus universidades: algunas perspectivas*, Cuaderno de trabajo: número especial, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación:

<http://www.studixxi.com/site/wp-content/uploads/Opiniones-sobre-la-universidad-NE.pdf>

PIRIZ, S. (dir.) (2014). *Universitic, descripción, gestión y gobierno de las TI en el sistema universitario español*, CRUE Universidades españolas, ISBN: 978-84-938807-9-8

http://www.crue.org/Documentos%20compartidos/Publicaciones/Universitic/UNIVERSITIC_2014.pdf

PONS, X. (2012). «La participació de la societat a la universitat», *Revista catalana de dret públic*, núm. 44: <http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/2246>

— (2013). «La función social de la universidad y la presencia de actores externos en sus órganos de gobierno», *Revista de Educación y Derecho, Revistas Científicas de la Universitat de Barcelona*, núm. 07. ISSN: 2013-584X.

POGGI, A (2012). «Polítiques nacionals de reforma dels sistemes universitaris i el procés d'integració europea», *Revista catalana de dret públic*, núm. 44:

<http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/2238>

PRIETO, T. (ed.) (2015). *La reforma de la universidad española*, Thomson Reuters / Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), ISBN: 978-84-9098-625-7.

PUYOL, R. (2015). «Una propuesta necesaria y oportuna para el cambio en el sistema de gobierno universitario», *El Gobierno de las universidades, reformas necesarias y tópicos manidos*, Tecnos, Madrid, ISBN: 9788430967056.

SALABURU, P. (2007). *La universidad en la encrucijada. Europa y EEUU*, Academia Europea de Ciencias y Artes, Madrid, ISBN: 978-84-6116-462-2.

SHIN, J. C., TEICHLET, U. (eds.) (2014). *The future of the post-massified university at the crossroads: restructuring systems and function*, Springer, Switzerland, ISBN: 978-3-319-01523-1.

SOSA, F. (2009). «La autonomía universitaria (un mito que confiere poder)», *Comentarios a la Ley Orgánica de Universidades*, Thomson Reuters, Madrid, ISBN: 978-84-470-2526-8.

SPORN, B. (1999). *Responsive university structures: an analysis of adaptation to socioeconomic environments of US and European universities*, Jessica Kingsley Publishers, Londres, ISBN: 978-1-85302-781-9.

TARDÍO, J. A. (2015). «¿Tiene sentido que las universidades públicas dejen de ser administraciones públicas en las nuevas leyes del sector público y de procedimiento administrativo común?», *Documentación Administrativa*, núm. 2, gener-desembre, ISSN: 1989-8983.

TARRACH, R., EGRON-POLAK, E., DE MARET, P., RAPP, J., SALMI, J. (2011). *Audacia para llegar lejos: universidades fuertes para la España del mañana*, Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015: <http://bit.ly/InformeEU2015>

TRAYTER, J. M. (2014). *Derecho administrativo: parte general*, 2a ed., Atelier, Barcelona, ISBN: 978-84-1569-081-8.

VALERO, J. (2002). *Los órganos colegiados. Análisis histórico de la colegialidad en la organización pública española y régimen jurídico-administrativo vigente*, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Madrid, ISBN: 84-7088-731-9

VÄLIMAA, J. (2010). «The corporatization of National Universities in Finland», Brian PUSSEY *et. al.* (eds.), *Universities and the Public Sphere: Knowledge Creation and State Building in the Era of Globalization*, Routledge Press, ISBN: 978-0415878470.

VALLESPÍN, D. (2013). «La gobernanza de la Universidad: el camino hacia un “Cambio Razonable” compatible con el respeto de la autonomía universitaria y la libertad de cátedra», *Revista de Educación y Derecho, Revistes Científiques de la Universitat de Barcelona*, núm. 07. ISSN: 2013-584X.

VIDAL, C. (2012). «L’Espai Europeu d’Educació Superior i la seva implantació a les universitats espanyoles», *Revista catalana de dret públic*, núm. 44:

<http://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/2244>

VIDAL, J. (2014). *La universidad informal*, Cuaderno de trabajo 2, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación:

<http://www.studiaxxi.com/site/wp-content/uploads/Cuaderno-de-trabajo-2.pdf>

VILALTA, J. M. (2014). *La tercera misión universitaria. Innovación y transferencia de conocimientos en las universidades españolas*, Cuaderno de trabajo 4, Studia XXI, Fundación Europea Sociedad y Educación:

<http://www.studiaxxi.com/site/wp-content/uploads/00.-Cuaderno-de-trabajo-4-print.pdf>

— (dir.) (2015). *Agenda per a la innovació i la competitivitat de Catalunya 2015-2020*, Associació Catalana d’Universitats Públiques (ACUP), Barcelona:

http://plataformacti.cat/sites/default/files/noticia/203/documents/agenda_per_a_la_innovacio_i_la_competitivitat_de_catalunya_2015-2020.pdf

WEBER, E., HIRSCH, W. (2001). *Governance in Higher Education: the University in a State of Flux*, Economica, ISBN: 978-2717841909.