

# SIS REPTES PER A LES UNIVERSITATS PÚBLIQUES: LA COMPETÈNCIA, L'EFICIÈNCIA, L'AUTONOMIA, LA TRANSPARÈNCIA, EL BON GOVERN I LA RENDICIÓ DE COMPTES

Rosa Nonell i Torres\*

El món universitari està experimentant canvis per donar resposta a les exigències de la societat del coneixement. La forta competència en la recerca i en el sector de màsters i doctorats requereix més finançament i més autonomia universitària, i els governs demanen més eficiència i més rendició de comptes envers la societat. Els instruments per establir comparacions i avaluar els rendiments obtinguts van des dels rànquings universitaris fins a la construcció d'indicadors de resultats. Es tracta d'analitzar les funcions dels diferents instruments. Però, per competir, les universitats europees estan experimentant reformes significatives en el govern i el funcionament de l'organització, i les polítiques públiques estan desenvolupant els incentius pertinents.

Les universitats públiques catalanes responen als reptes actuals desenvolupant una estratègia de cooperació, i les polítiques del Govern català intenten millorar el rendiment i la rendició de comptes. Els passos són correctes però queda un llarg camí per recórrer en la millora substancial del govern i la presa de decisions en les organitzacions universitàries.

**Paraules clau:** rendició de comptes i bon govern, indicadors de rendiment, reformes universitàries

---

## Sumari

1. Universitats i entorn
2. Rendició de comptes: eines principals
  - 2.1 Els rànquings internacionals: un element de comparabilitat dels resultats
  - 2.2 Indicadors de rendiment i benchmarking de resultats

---

\* Rosa Nonell és professora titular d'economia aplicada i membre del Grup de Recerca en Politiques Públiques i Regulació Econòmica de la UB i ha estat vicerectora de Política Acadèmica i Convergència Europea de la UB entre juliol del 2005 i novembre del 2008.

3. Resultats i bon govern: accions d'una agenda de reformes
    - 3.1 Els primers passos
    - 3.2 L'agenda anglesa: competència, desregulació i rendició de comptes
    - 3.3 El pes de les idees en la nova agenda de reformes europea
  4. Govern millor i resultats millors a les universitats catalanes: és possible?
- 

## 1. Universitats i entorn

Les universitats estan davant un procés intens i complex de canvis a causa dels reptes que han d'assolir en la societat del coneixement. La generació, la producció i la difusió del coneixement són factors crítics per al creixement econòmic i per als valors socials i culturals. Ateses les necessitats de la societat i les demandes dels poders públics, l'activitat universitària, per ser eficient i complir els objectius socials a la vegada, ha d'introduir millores substancials en el sistema d'organització i de govern intern. Cal, doncs, en aquest sentit, que l'activitat acadèmica sigui més eficient i més flexible i tingui més capacitat d'adaptació al canvi. És necessari que els líders universitaris estimulin actituds proactives i innovadores, i facin una aposta per la internacionalització de la recerca i l'atracció d'estudiants de màster i de doctorat.

Ara bé, la gestió de la complexitat d'aquests canvis implica l'exigència de més recursos, ja que actualment les universitats no estan equipades per assolir aquest desafiament. Primer, per a la funció formativa: cada cop hi ha més estudiants que demanen formació no solament a l'inici de la vida professional, sinó d'una manera continuada, per a

l'actualització permanent del coneixement. Segon, per a la recerca tant d'excel·lència com de qualitat, que cada vegada és més costosa i requereix inversions voluminoses amb taxes molt elevades de reposició, i, tercer, per a la generació de coneixement innovador i per a la transferència a la societat, que també demanen, al seu torn, més recursos per obtenir les formes més adients de col·laboració amb les empreses.

---

**Les universitats estan davant un procés intens i complex de canvis a causa dels reptes que han d'assolir en la societat del coneixement.**

---

Com a contraposició a les demandes de les universitats, que poden ser infinites, i sobretot de fons públics, els estats demanen més rendició de comptes a la societat per evidenciar l'ús correcte dels fons públics invertits. En aquest sentit, el debat actual instal·lat a Europa se centra, per la banda de les universitats, en més autonomia i més finançament i, per la banda dels governs, en més rendició de comptes, més eficiència i més orientació cap a les necessitats de la societat.

La gran majoria de les universitats europees estan fundades i finançades pel sector públic i és absolutament raonable aconseguir com a objectiu polític principal que la societat gaudeixi dels seus resultats. Això implica que la recerca científica ha de produir un impacte potencial en la societat; per tant, la universitat i els investigadors han de considerar la rellevància social de les activitats de recerca. Alhora, la funció formativa de la universitat ha de satisfer les necessitats de la societat, ha de formar ciutadans educats en els valors democràtics i cívics necessaris, i ha de satisfer les necessitats productives dels mercats de treball, és a dir, l'ocupabilitat.

**Autonomia, capacitat financera, eficiència, internacionalització, qualitat, millor governança s'han d'interpretar més enllà del significat lingüístic: s'han de transformar en actituds, aptituds i actuacions tant dels governs com de les universitats.**

## 2. Rendició de comptes: eines principals

Com es pot trobar l'equilibri entre, d'una banda, les necessitats de la societat i les exigències dels estats i, de l'altra, la consecució de més autonomia per a les universitats? *Autonomia, capacitat financera, eficiència, internacionalització, qualitat, millor governança* són termes que s'han d'interpretar més enllà del significat lingüístic; s'han de transformar en actituds, aptituds i actuacions tant dels governs com de les universitats. La incorporació d'aquests conceptes a la missió i la visió de les universitats i la seva transformació en accions estratègiques

recollides en els plans estratègics elaborats amb aquesta finalitat esdevé un dels elements que permeten de donar sentit a aquestes paraules. Cal, doncs, el compromís dels responsables universitaris amb la qualitat de la docència, la recerca i la gestió interna dels recursos, i cal també l'elaboració permanent d'indicadors que en mesurin els resultats i que permetin d'alinejar constantment els objectius de la institució amb les necessitats de la societat. Pel que fa als governs, cal que l'aposta per les universitats es tradueixi en un finançament adequat i en el desplegament de tots els instruments conuenients per distribuir eficientment els recursos.

Com es poden mesurar els resultats que produeixen les universitats? La resposta a aquesta pregunta és un aspecte central del debat actual. El triangle operacional gira entorn de la qualitat, l'impacte i la rellevància dels resultats produïts.

2.1 Els rànquings internacionals: un element de comparabilitat dels resultats

Una de les primeres aproximacions a la mesura del rendiment de les universitats ha estat l'establiment dels rànquings universitaris. Durant molts anys eren un instrument utilitzat per orientar l'estudiant que pagava taxes elevades a les universitats nord-americanes i anglosaxones, sobretot en el mercat de màsters i doctorats. Però amb el pas del temps han esdevingut un instrument per mesurar el rendiment i la reputació de les universitats, en general, i del camp de la producció científica, en particular.

Ara bé, són els rànquings universitaris l'eina bàsica per informar la societat del rendiment de les universitats? Són adequats en el cas de les universitats finançades amb recursos públics? O és millor aplicar altres instruments de mesura dels

resultats de les universitats? Les respostes a aquestes preguntes han permès de desenvolupar en molts països sistemes tant interns com externs de comparabilitat i de mesurament de resultats. Per garantir la transparència dels rànquings, l'any 2006 es van signar els Principis de Berlín per als rànquings a les universitats<sup>1</sup> (Taula 1), que estableixen criteris per definir 16 estàndards de qualitat respecte a l'objecte i el propòsit dels rànquings, el disseny i el pes adequats dels indicadors, la recollida de dades i el processament i, també, la presentació de resultats. I en la mateixa direcció l'any 2008 s'ha creat l'International Observatory on Academic Ranking and Excellence (IREG) que, d'acord amb els Principis de Berlín, estableix que els rànquings acadèmics i qualsevol forma d'expressió del coneixement acadèmic està sustentada en la intersecció de tres bases:

**Taula 1**  
**Principis de Berlín**

1. Reconèixer la diversitat de les institucions i tenir en compte les diferents missions i objectius de les institucions.
2. Transparència en la metodologia utilitzada per a l'elaboració.
3. Preferència per la mesura d'*outputs* més que d'*inputs*.
4. Utilització de dades verificades i auditades.
5. Presentació dels resultats d'acord amb les necessitats d'informació dels usuaris.

- La rendició de comptes i la transparència (*què es mesura*)
- Els sistemes de mesura de la qualitat (*com es mesura*)
- El triangle universitat, competitivitat i mercat (*quines dades s'han de comparar i per qui*).

Finalment, la UE treballa per elaborar un rànquing europeu amb la metodologia establerta pel *CHE Excellence Ranking*,<sup>2</sup> on s'analitzen les universitats d'acord amb un ampli conjunt d'indicadors per a cada camp d'estudi científic. Cal trobar un equilibri o balanç entre la transparència i la comparabilitat internacional que aporten els rànquings més prestigiosos i la cultura acadèmica, el concepte de qualitat en la docència i la recerca i la millora individual. En general, aquests instruments capten millor els *inputs* en la docència (nombre d'estudiants, criteris de selecció i d'admissió, i taxes, ràtios professorat/estudiants, professorat/personal de serveis i administració) que no els resultats obtinguts, com èxit, rendiment, ocupabilitat i inserció laboral. Són un bon instrument per a la comparabilitat internacional de les activitats de recerca i es perceben com el mecanisme per evidenciar i mantenir la reputació i atraure talent tant d'estudiants de màster i de doctorat com d'investigadors i de personal docent.

**Amb el pas del temps, els rànquings han esdevingut un instrument per mesurar el rendiment i la reputació de les universitats, en general, i del camp de la producció científica, en particular.**

Els rànquings més citats són el rànquing de Xangai (ARWU), que utilitza criteris de rendiment en recerca, i el del *Times Higher Education* (THES), que utilitza un criteri mixt de recerca i reputació internacional i impacte en el mercat global de l'activitat de la universitat. La taula 2 aporta una comparació entre els diferents indicadors utilitzats.

<sup>1</sup> CHE, UNESCO-CEPES i Institute for HE Policy, 2006.

<sup>2</sup> Center for Higher Education Development, <<http://www.che.de/cms/?getObject=302&getLang=en>>.

Taula 2  
Comparació entre criteris e indicadors utilitzats pels rànquings internacionals ARWU i THES

| Criteris               | ARWU (Xangai)               | THES (Times Higher Education)                                             |
|------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Qualitat de l'educació | Graduats amb premis (10%)   | Qualitat formativa (20%)<br>Reputació en el mercat global d' ocupació 10% |
| Internacionalització   | –                           | Staff i estudiants (10%)                                                  |
| Grandària              | 10%                         | –                                                                         |
| Ouput Recerca          | SCI i SSCI (20%)            | SCI i SCCI (40%)                                                          |
| Impacte                | Citacions (20%)             | Citacions (20%)                                                           |
| Prestigi               | Professors amb premis (20%) | –                                                                         |
| Altres                 | 20%                         | –                                                                         |

SCI: Science Citation Index, SSCI: Social Science Citation Index.  
Font: elaboració pròpia.

La discussió des que han aparegut els rànquings s'ha centrat en la metodologia, l'impacte, l'objectivitat i el valor d'aquests rànquings com a instruments de rendició de comptes. És evident que són, sobretot, un instrument que dóna informació a l'alumnat a l'hora d'escollir un estudi en els països amb taxes de matrícula elevades i no intervingudes. A la vegada es detecta que algunes universitats estan establint correlacions entre la fixació de taxes i el lloc obtingut en els rànquings.

sistemes de ciència i innovació per mesurar el progrés i, per tant, la generació de resultats, sobretot en l'àmbit de la recerca. Els indicadors de rendiment són un sistema de variables escollides per poder monitoritzar i avaluar el rendiment de les universitats comparant el rendiment del sistema i el d'una universitat.

Per als governs, els indicadors estan relacionats directament amb els programes de despesa pública i amb els objectius establerts. En aquest sentit, la millora en la selecció dels indicadors i la inclusió de conceptes que tracten d'analitzar tant el govern com l'eficiència i la qualitat de la gestió universitària palesen la necessitat de disposar de més elements d'anàlisi per enriquir la rendició de comptes. Un dels instruments que més utilitzen els governs per orientar cap a resultats les accions de les universitats és emprar indicadors d'activitat i/o de rendiment en els contractes programa.<sup>4</sup> Alguns exemples significatius de sistemes d'indicadors són els indicadors de rendiment britànics<sup>5</sup> i australians,<sup>6</sup> ambdós construïts per orientar el finançament de les agències públiques i per retre comptes a la societat.

Un dels instruments que més utilitzen els governs per orientar cap a resultats les accions de les universitats és emprar indicadors d'activitat i/o de rendiment en els contractes programa.

2.2 Indicadors de rendiment i benchmarking de resultats

Els indicadors són variables que utilitzen els rànquings universitaris i també els analistes dels

<sup>3</sup> Són molt utilitzats pels governs nòrdics, ja que concentren la part més important de fons destinats a les universitats públiques. En el cas del govern català, s'utilitza com a instrument per finançar les universitats públiques catalanes, encara que fins al 2008 amb un pes poc significatiu en el total de recursos disponibles.  
<sup>4</sup> <<http://www.hesa.ac.uk/index.php/content/view/1167/141/>>.  
<sup>5</sup> <[http://www.dest.gov.au/sectors/higher\\_education/policy\\_issues\\_reviews/key\\_issues/institution\\_assessment\\_framework.htm](http://www.dest.gov.au/sectors/higher_education/policy_issues_reviews/key_issues/institution_assessment_framework.htm)>.

L'OCDE també aposta per introduir l'ús d'indicadors de resultats per analitzar l'evolució dels sistemes universitaris. En aquest sentit, recentment ha afegit al conjunt d'indicadors que permeten d'analitzar com evolucionen els sistemes d'educació superior i els resultats que aconsegueixen, els indicadors següents: taxes d'entrada en l'educació terciària segmentades per camps d'estudi, dades de retorn de l'educació, informació respecte dels sistemes de govern de les universitats, anàlisi de l'eficiència dels recursos i impacte dels sistemes d'avaluació i auditoria, entre d'altres. Són, en definitiva, les bases perquè l'OCDE construeixi un informe PISA d'universitats, un sistema transparent de *benchmarking* de resultats.

A les universitats els indicadors poden estar directament vinculats als objectius estratègics, ja que són elements analítics per a la planificació estratègica i per a les aliances entre universitats. La majoria dels indicadors han de mesurar el conjunt de l'estratègia i no el detall operacional. Es tracta d'indicadors robustos i reals que evidencien la qualitat en la capacitat de lideratge i la qualitat interna dels inputs utilitzats, dels processos i dels resultats obtinguts. En el món anglosaxó les universitats s'estan dotant de sistemes de control i gestió d'indicadors de rendiment orientats a perfils diferents: usuaris/clients, gestors interns, responsables financers i rendició de comptes a la societat.

En el cas de les universitats, si analitzem la funció formativa, els indicadors de resultats i de millora institucional són els millors instruments per mesurar l'activitat de docència i formació. La mesura dels resultats formatius està molt desenvolupada

a les universitats nord-americanes i comença a tenir una certa centralitat en el debat europeu de l'espai europeu d'educació superior (EEES). Des del 2007 molts seminaris i congressos sobre les universitats i els nous reptes recullen la transformació necessària del sistema de descriptors de Dublín (definició de les competències de les titulacions i els objectius) cap a la definició de resultats d'aprenentatge i la capacitat per mesurar-los.

---

**En el cas de les universitats, si analitzem la funció formativa, els indicadors de resultats i de millora institucional són els millors instruments per mesurar l'activitat de docència i formació.**

---

Els resultats d'aprenentatge són conseqüència d'una relació coherent i correlacionada entre la càrrega de treball de l'alumnat en un pla d'estudis i mesurada amb ECT i els resultats d'aprenentatge obtinguts. Els beneficis són: la mobilitat, la flexibilitat i un disseny realista del currículum, sempre que se segueixi la metodologia establerta en el projecte europeu més ambiciós i complex desenvolupat per la UE, el projecte Tuning (harmonització de les estructures educatives a Europa).<sup>7</sup> Aquest projecte ha permès d'elaborar molts títols de grau d'acord amb l'orientació fins als resultats d'aprenentatge i, al seu torn, les associacions d'estudiants europeus hi han participat activament, i també un conjunt molt ampli de públic d'interès o *stakeholders*.

---

<sup>6</sup> <<http://tuning.unideusto.org/tuningeu>>.

Els resultats de l'aprenentatge es poden mesurar utilitzant:

- a) informes de graduats, que ofereixen informació respecte del mercat de treball i les ràtios d'inserció, és a dir, la facilitat dels graduats per trobar feina;
- b) informes dels estudiants que recullen informació sobre com s'estan formant els estudiants, per mitjà d'enquestes d'autoavaluació i dels resultats acadèmics obtinguts, i que estan correlacionats amb les característiques de sexe, edat, educació dels pares, etc., i
- c) la mesura d'habilitats transferibles. En un altre nivell, primer el projecte Tuning i, després, l'elaboració actual del marc europeu de qualificacions proveiran una font bàsica per determinar els models que mesurin els resultats formatius. La societat necessita informació sobre com les universitats proporcionen uns estàndards adequats d'educació per dotar de les habilitats tècniques, de coneixements específics pertinents i de les habilitats i coneixements genèrics i transversals que són essencials per participar plenament en la societat.

### 3. Resultats i bon govern: accions d'una agenda de reformes

#### 3.1 Els primers passos

No n'hi ha prou de disposar d'indicadors de rendiment i de rànquings que mesurin els rendiments de les universitats. Quan s'estableix la comparació entre els resultats obtinguts per les diferents universitats a escala global es

detecten diferències significatives. Les nord-americanes, les australianes i, recentment, algunes d'asiàtiques sempre ocupen els millors llocs dels rànquings internacionals. La resposta és perquè són més competitives? Quines característiques organitzatives i de bon govern presenten que permeten d'obtenir resultats millors i atraure talent? La capacitat competitiva d'una universitat està vinculada a la seva autonomia tant financera com operacional? La resposta a aquestes qüestions ha estat present en moltes accions dels governs i de les universitats des del començament de la dècada del 2000.

Les idees han pesat significativament en la construcció d'una agenda de reformes nacionals i europees de primera magnitud tant si ens atensem al paper que hi han tingut els experts, com el del govern comunitari i el de les organitzacions universitàries. En primer lloc, nombrosos estudis demanen reformes en els sistemes universitaris (sobretot en govern i organització) perquè esdevinguin una peça clau en la societat del coneixement.<sup>8</sup> En segon lloc els informes de la UE,<sup>9</sup> elaborats a l'inici del segle XXI, van ser l'embrió de la Cimera de Lisboa, que va permetre el plantejament de l'Estratègia de Lisboa del 2001. Finalment, els acords de les universitats europees per construir un espai d'educació i recerca de qualitat van provocar un canvi significatiu en les estratègies universitàries.

L'Estratègia de Lisboa, protagonitzada pels governs dels països comunitaris, consta de dos pilars –l'un de caràcter econòmic i l'altre de caràcter social– i constitueix la ruta de treball per fer

<sup>7</sup> CLARK, 1998; SAPIR, 2004; LAMBERT i BUTLER, 2006.

<sup>8</sup> «Towards a knowledge-based economy. Third European Report on Science and Technology Indicators». UE, 2003. «Towards a more dynamic approach to implementing the Lisboa Strategy». UE, 2004; <<http://europa.eu.int>>.

d'Europa el lloc més atractiu per viure i per competir amb la resta del món. El primer pilar és la resposta dels dirigents europeus al fort lideratge mundial de les economies nord-americanes i dels mercats asiàtics incipients en la societat del coneixement. El segon pilar, el social, ha de permetre de modernitzar el model social europeu gràcies a la inversió en els recursos humans i a la lluita contra l'exclusió social. En aquest sentit, es demana que els estats membres inverteixin en educació i en formació, i que posin en pràctica una política activa amb vista a la inserció laboral, amb la finalitat de facilitar el pas a l'economia del coneixement.

L'Estratègia de Lisboa és un procés que es fonamenta en la necessitat econòmica de la societat del coneixement, que implica el desenvolupament de conceptes com ara la competència, l'assoliment d'una recerca d'excel·lència, l'establiment de rànquings i l'aposta per la innovació i la tecnologia.

L'estratègia reformista de les universitats va començar el 18 de setembre del 1988 a la Universitat de Bolonya: els rectors signen la *Magna Charta Universitatum*, en la qual consideren que el futur de la humanitat, quan acabi aquest mil·lenni, depèn en gran manera del desenvolupament cultural, científic i tècnic. Es defensa, d'una manera clara, que les universitats han de contribuir a consolidar aquest saber.

Aquesta declaració era una iniciativa de les universitats europees per millorar la qualitat i crear un espai comú. Molts anys més tard, el 1999, els vint-i-cinc membres de la UE van signar, a la mateixa ciutat de Bolonya, la Declaració de Bolonya. En aquest marc, els governs donaven suport a les primeres accions dels rectors europeus i passaven a governar el procés, inclosos els seus objectius, en l'agenda política de la UE.

Amb la Declaració de Bolonya es va iniciar un procés que rep el mateix nom, amb el qual es proposa crear un sistema de graus acadèmics fàcilment comprensibles i comparables; fomentar la mobilitat dels estudiants, els docents i els investigadors; garantir la qualitat dels ensenyaments i tenir en compte la dimensió europea de l'ensenyament superior. El procés s'hauria de completar el 2010.

---

**L'Estratègia de Lisboa es fonamenta en la necessitat econòmica de la societat del coneixement, i implica el desenvolupament de conceptes com ara la competència, l'assoliment d'una recerca d'excel·lència, l'establiment de rànquings i l'aposta per la innovació i la tecnologia.**

---

És evident que els dos processos han comportat ritmes diferents d'aplicació i comprensió i que, com analitzarem posteriorment, han conduït a la necessitat d'establir mecanismes d'equilibri nous entre les pressions per la primacia de l'eficiència econòmica i la necessitat de garantir l'equitat, com a principi bàsic del sistema universitari públic europeu.

La nova agenda de l'Espai europeu d'educació superior (EEES) s'ha començat a construir des del principi del 2008. El maig del 2008, un primer seminari de reflexió sobre el desenvolupament de l'EEES per als anys 2010 a 2020 estableix els aspectes de reflexió següents per millorar el procés entorn de dues idees clau: la necessitat d'establir un balanç entre molts



interessos –que en aquests moments són contradictoris– i la necessitat d'enfortir la diversitat en moltes dimensions.

Es tracta de desviar el focus de les reformes estructurals i centrar-se més en l'estudiant i en la seva capacitat per aprendre (*learning outcomes* o resultats d'aprenentatge), en els *stakeholders* i en la disminució de les fronteres entre les disciplines que aposten per la interdisciplinarietat. Cal, doncs, trobar un balanç entre conceptes com ara la cooperació i la competició entre les universitats; entre la docència, i la recerca i la innovació; entre la necessitat d'avaluació de la recerca i la docència; entre els fons que necessiten les universitats, i també les taxes, les beques i els crèdits destinats als estudiants; entre les universitats per als individus i els col·lectius, i entre les universitats per a l'aportació de valor a les economies dels països.

**Els eixos de la reforma reguladora desenvolupada pel Govern britànic són més autonomia universitària, increment de les taxes i del sistema de beques als estudiants, molta més rendició de comptes, amb una aposta molt clara per la qualitat i establiment de mecanismes de supervisió i d'avaluació d'aquesta.**

En definitiva, l'agenda de reformes impulsada, tant des de les universitats com des dels governs, s'ha d'equilibrar entre les funcions econòmiques i les funcions socials que garanteixen l'equitat, sobretot, en l'accés. Cal mesurar-les en els termes adequats, per evitar els conflictes d'equitat. Les universitats s'han d'adaptar a les diferents qualifi-

cacions i habilitats que demana la societat, no sols a les exigibles per un mercat de treball amb fortes necessitats de competència.

### **3.2 L'agenda britànica: competència, desregulació i rendició de comptes**

El full de ruta de les reformes reguladores que ha desenvolupat el Govern britànic va quedar establert amb el llibre blanc *The future of Higher Education*, de gener del 2003. Els eixos de la reforma són més autonomia universitària, increment de les taxes i del sistema de beques als estudiants, molta més rendició de comptes amb una aposta molt clara per la qualitat i establiment de mecanismes de supervisió i d'avaluació de la qualitat. El Govern va establir la necessitat d'analitzar les relacions universitat-empresa, que es va concretar amb un informe encarregat a una comissió d'experts independents. L'informe Lambert, de desembre del 2003, tractava d'orientar l'activitat universitària al costat de la demanda de l'economia. Des del plantejament que havia d'incentivar la recerca i el desenvolupament a les empreses britàniques i la diferència de productivitat en l'economia, es proposaven una sèrie d'accions encaminades a orientar la col·laboració entre empreses i la recerca de les universitats.

L'informe demanava una sèrie d'actuacions prioritàries per reformar les relacions universitat-empresa:

- a) Afavorir les interaccions entre els científics i el personal expert de les empreses, amb prou recursos econòmics per incentivar aquesta relació i que permetin d'establir mecanismes per preveure les tendències de recerca clau per al futur.
- b) Intervenir en la fallida de protecció del propietari dels drets de protecció intel·lectual amb

un marc normatiu molt transparent. Intervenció pública, sobretot a escala regional, per millorar les oficines de transferència de resultats d'investigació (OTRI) de les universitats, molt poc eficients, i reajustar els protagonistes i el pes de les empreses derivades (*spin-off*) per fer-les més sostenibles.

- c) Els clústers de base tecnològica regional són un instrument evident per afavorir les relacions universitat-empresa; no obstant això, actualment estan més orientats a la creació d'ocupació que no a la generació de valor afegit a mitjà termini.
- d) El sistema de finançament de la recerca ha tendit a l'homogeneïtzació, cosa que genera incentius a la col·laboració. Cal fer un canvi profund en els instruments, i cal diferenciar les universitats i establir classificacions públiques de les millors.
- e) L'estil lent, burocràtic i advers al risc de les universitats és altament criticat per les empreses. Tot i que la planificació estratègica ha millorat l'assignació de recursos, cal promoure un codi voluntari de bon govern i afavorir les bones pràctiques. Al mateix temps, convé fer més lleugers el sistema actual de rendició de comptes i la regulació existent.
- f) Finalment, l'informe destaca un desajustament accentuat entre les necessitats de les empreses respecte de les habilitats de les universitats i l'oferta formativa universitària. Cal implicar més les empreses en els programes de formació i incrementar les pràctiques a empreses. En aquest informe es proposen actuacions d'una magnitud considerable.

L'any 2006 Sir Lambert va ser escollit president de la Confederació d'Empreses Britàniques (CBI) i continua des de la patronal l'esforç per apropar les empreses a les universitats; també col·labora amb el Govern per desenvolupar la capacitat competi-

va de les universitats britàniques, com també per construir el marc de qualificacions.

Les reformes actuals impulsades pel departament del govern britànic competent (Department of Innovation, Universities and Skills) se centren en el principi de menys regulació i més rendició de comptes. Els principis per assolir una regulació més bona són: proporcionalitat, rendició de comptes, consistència, transparència i establiment d'objectius quantificats. Un dels aspectes més significatius és la desregulació que s'està produint en els sistemes de control de la qualitat exigida a les universitats, que redueix substancialment els sistemes de control de resultats a curt termini, consensua els indicadors bàsics de supervisió i estableix calendaris d'auditoria a mitjà termini. Es tracta de donar sortida a les fortes queixes de les universitats britàniques respecte a l'excés d'indicadors, burocràcia i sobrecontrol que no aporta valor afegit. Una altra via prioritària d'actuació és el desplegament intens dels sistemes de definició de les habilitats i els coneixements necessaris per als diferents nivells de formació i el fort impuls de la formació continuada i el reconeixement de les competències inicials de treballadors que no han cursat un títol universitari.

---

### Les reformes actuals impulsades pel Govern britànic se centren en el principi de menys regulació i més rendició de comptes.

---

El reconeixement d'aprenentatges previs i la formació continuada representen per a les universitats britàniques una font molt important de recursos durant els últims anys i de reforma dels dissenys curriculars de la formació continuada.

En la mateixa direcció, les universitats més orientades a la competència internacional desenvolupen mecanismes de control intern del rendiment amb una identificació dels usuaris de la informació (òrgans interns, consell extern de supervisió, estudiants i *stakeholders*). La utilització d'indicadors de rendiment i la construcció del sistema de gestió QCI (quadre de comandament integral, en anglès *Balanced Scoreboard*) permeten d'ajudar el procés de monitorització i avaluació del rendiment i facilitar la presa de decisions estratègiques i operacionals. La funció és alinear els instruments amb els objectius i la missió de la universitat i amb la planificació estratègica establerta.

---

**Durant els últims anys el reconeixement d'aprenentatges previs i la formació continuada representen per a les universitats britàniques una font molt important de recursos i de reforma dels dissenys curriculars.**

---

Un exemple de l'aplicabilitat del QCI o *Balanced Scoreboard*, és l'utilitzat per la Universitat d'Edimburg<sup>9</sup> accessible des de la seva pàgina web. La revisió en el temps permet, alhora, la comparació amb altres organitzacions. Són indicadors constituïts per assegurar el compliment dels objectius interns i, a la vegada, per donar informació del rendiment als òrgans externs de control i demostrar la rendició de comptes als governs i a la societat.

### 3.3 El pes de les idees en la nova agenda de reformes europea

El procés de la formació d'idees és un aspecte clau per entendre el camí de les reformes i el ritme i la magnitud dels canvis que s'han d'implantar. L'acció de govern tant dels estats com de les organitzacions sempre està condicionada per un balanç entre els interessos a curt termini i a llarg termini, entre els interessos de la societat i els interessos dels grups d'interès afectats per la reforma. És, doncs, molt necessari entendre el pes de les idees en la formació de les polítiques i en la introducció de propostes renovadores. Un economista com ara Dani Rodrik, expert en l'estudi del creixement econòmic dels països i del paper de les polítiques de reforma, sentència: «Si es vol assolir un canvi significatiu i un impacte real en el comportament dels agents que determinen l'èxit de la reforma, cal canviar les normes del joc: millorar les lleis, incrementar la rendició de comptes i l'eficiència de les institucions públiques, i enfortir la veu i l'opinió de la ciutadania».<sup>11</sup> Utilitzarem aquesta recepta per intentar analitzar com, des de determinades organitzacions, formadors d'opinió i universitaris de prestigi es plantegen les reformes necessàries per enfortir les universitats europees.

En aquest sentit, són molt suggeridors els informes que ha publicat l'equip d'especialistes (*think tank*) europeu Brugel durant els anys 2007 i 2008, signats per economistes de la talla d'Aghion, Sapir i Mas-Colell, entre d'altres, en què reclamen el paper de les universitats en la capacitat innovadora d'una àrea econòmica i el seu impacte en el creixement de l'economia i en la intensitat de la

<sup>9</sup> [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_Planning/BalancedScorecard.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BalancedScorecard.htm)

<sup>10</sup> RODRIK, 2008.

taxa de creixement del país. Les condicions bàsiques que s'hi apunten i que comporten un conjunt de receptes per als poders públics per millorar el rendiment de les universitats són:

- a) increment del finançament, amb taxes d'increment de la despesa per PIB europeu de l'1% anual durant deu anys (s'ha comprovat la correlació entre el pressupost per estudiant i el rendiment en recerca i innovació i la posició en els rànquings);
- b) increment de l'autonomia universitària, tant en la capacitat de selecció com en la política salarial, amb la necessitat d'un control extern, i rendició de comptes important envers el control intern,
- c) increment de la mobilitat d'estudiants i de professorat com a increment de la competència entre universitats. Aquests elements, segons els autors, permetran de reduir a llarg termini la diferència de capacitat innovadora entre Europa i els Estats Units. L'informe apunta que la reforma de l'EEES ha implicat la convergència de títols i de sistemes de qualitat, però no ha comportat implícitament un augment de la mobilitat ni una reducció de les taxes tan elevades de fracàs i d'abandonament dels estudiants. Un dels aspectes significatius del canvi afecta la governança; l'informe contrasta amb dades empíriques que la majoria de les universitats europees que tenen més capacitat de govern (tant pels seus òrgans interns com pels seus mecanismes de control extern) s'adapten més a les reformes a llarg termini i tenen més capacitat per competir i millorar el rendiment. El fet de tenir més autonomia pot estar directament relacionat amb la importància del control extern de les decisions o el procés

extern de designació dels màxims responsables, que assegura la direcció cap a objectius a llarg termini envers la defensa d'interessos més partidistes.

Amb un enfocament semblant la UE planteja en el seu web institucional<sup>12</sup> les preguntes següents: quin és el problema de les universitats europees? per què s'han de modernitzar els sistemes universitaris europeus? La resposta va molt lligada a la necessitat de millorar el rendiment de les economies desenvolupades, que es vincula estretament amb l'habilitat per crear, disseminar i aplicar el coneixement.

---

**La majoria de les universitats europees que tenen més capacitat de govern (tant pels seus òrgans interns com pels seus mecanismes de control extern ) s'adapten més a les reformes a llarg termini i tenen més capacitat per competir i millorar el rendiment.**

---

Els tres pilars són educació, recerca i innovació, que no assoleixen el nivell requerit a Europa, i per tant cal millorar-ne el rendiment de cadascun. El problema de les universitats europees se centra en els aspectes següents:

- a) Fragmentació del sistema nacional i subsistemes sense vincles ni ponts efectius entre ells.
- b) Regulacions nacionals massa detallistes que disminueixen la capacitat de resposta de les

---

<sup>10</sup> <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/190&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>>  
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/190&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

universitats davant els canvis en formació i recerca que emergeixen dels mercats.

- c) Tendència a la uniformitat que impedeix l'accés als nivells d'excel·lència en la recerca.
- d) Capacitat escassa per transferir el seu coneixement a causa de la forta separació amb les empreses i els negocis.
- e) Poca preparació per a la competició dels estudiants de màster i postgrau.
- f) Capacitat financera molt baixa.
- g) Ràtios d'accés a l'educació terciària encara baixes.

Les recomanacions se centren a demanar als governs membres que modifiquin els marcs reguladors universitaris, principalment en l'avaluació del rendiment, la transparència dels costos i la desregulació dels sistemes de contractació del personal acadèmic i dels procediments i mecanismes de promoció interna de la carrera investigadora i docent.

---

**La Unió europea suggereix que els governs han de promoure que els líders universitaris estiguin sòlidament formats en gestió i canvi en les organitzacions i tinguin coneixements adequats, i que se separin els òrgans de control extern dels òrgans interns.**

---

Se suggereix que els governs han de promoure que els líders universitaris estiguin sòlidament formats en gestió i canvi en les organitzacions i

tinguin coneixements adequats, i que se separin els òrgans de control extern dels òrgans interns.<sup>13</sup>

Es demana que les universitats disposin, d'una banda, de la responsabilitat i la llibertat d'establir la seva missió, les prioritats i els objectius quantificats en la recerca, la docència i la innovació; i, de l'altra banda, de la capacitat per decidir com s'han d'organitzar i dels òrgans adequats que han de constituir per gestionar-se finançament i intel·lectualment. Condició imprescindible: les universitats han d'acceptar la rendició de comptes absoluta a la societat dels resultats produïts, inclòs el cost-eficiència dels resultats obtinguts.

Els governs han començat a respondre i a actuar en la mateixa direcció que s'ha seguit en les reformes angleses. El pas més significatiu el va fer el Govern alemany l'any 2006 amb l'anomenada Iniciativa per a l'excel·lència, que tenia l'objectiu d'aconseguir que les universitats alemanyes es posicionessin adequadament en els rànquings internacionals, amb una dotació d'1,9 bilions d'euros i amb la selecció de projectes competitius, al mateix temps que va posar en marxa el Pacte per a l'educació superior entre el Govern i els *Länder*, amb l'objectiu de millorar les oportunitats de formació de les noves generacions de professors i fer la recerca més eficient. El 2007 el Govern francès va establir com a prioritat política la reforma del sistema educatiu francès, perquè pogués competir a escala global; el va dotar de fons públics per impulsar el canvi, amb més autonomia, i va redefinir-ne, així mateix, les responsabilitats financeres i acadèmiques.

---

<sup>13</sup> Un exemple de bon govern és la renovada llei danesa, que defineix un òrgan de govern que s'autorenova per salvaguardar l'autonomia universitària. Aquest comitè designa el rector, i el rector, al seu torn, designa els degans. La representació col·legiada és assegurada per la comissió acadèmica escollida per les facultats. La divisió de poders entre el comitè de govern, el rector i la comissió acadèmica queda definida per la llei.

#### 4. Govern millor i resultats millors a les universitats catalanes: és possible?

La demanda de més autonomia i més capacitat financera per part de les universitats no es pot considerar d'una manera aïllada; cal una acció de govern, tant de l'Estat central com del Govern autonòmic, que estableixi nous equilibris entre autonomia i rendició de comptes, entre suficiència financera i millora del rendiment de les universitats i, finalment, entre mecanismes interns de gestió de les decisions i mecanismes externs de participació en el bon govern de les universitats, per garantir que el resultat final s'orienti cap a les necessitats de la societat.

El nou Ministeri de Ciència i Innovació proposa l'Estratègia 2015 com un programa d'actuacions encaminat a millorar el rendiment de les universitats espanyoles amb els compromisos de treballar qüestions com ara l'eficiència, el bon govern i la rendició de comptes, entre d'altres. No obstant això, no hi ha cap compromís d'augmentar l'autonomia de les universitats pel que fa a la selecció del personal, la política de salaris i la selecció dels estudiants. A causa de la situació econòmica actual, els recursos financers a l'abast del programa es prolonguen en el temps, i se centren més en les actuacions a mitjà termini. És una proposta incompleta de reforma, amb pocs recursos i poca desregulació, sense menystenir el gran canvi desregulatori que s'ha fet en el RD 2007,<sup>14</sup> que regula els ensenyaments universitaris i permet que les universitats elaborin autònomament les propostes formatives mitjançant l'establiment de

processos de verificació i acreditació de la seva qualitat.

Com s'ha d'orientar una estratègia de reforma que sigui profunda? Evidentment, les reformes legals successives no s'han orientat cap als canvis que estan experimentant la majoria de les universitats europees. Cal la voluntat decidida dels poders polítics, no solament centrals sinó, sobretot, autonòmics; la voluntat de les mateixes universitats i dels rectors i de la comunitat universitària que els hagi escollit, i de la societat en conjunt a l'hora d'establir l'ordre de preferències socials en l'educació terciària com un objectiu prioritari.

---

**Per tal d'orientar una estratègia de reforma profunda cal la voluntat decidida dels poders polítics, centrals i autonòmics, la voluntat de les mateixes universitats, dels rectors i de la comunitat universitària que els hagi escollit, i de la societat en conjunt.**

---

La conjunció de totes aquestes forces en la mateixa direcció no és fàcil d'aconseguir. En primer lloc, des de la LRU (Llei de reforma universitària) s'ha modificat dues vegades més l'ordenació universitària (LOU i LOM-LOU), però els efectes positius no han estat prou evidents sobre el govern de les universitats. En aquest sentit, no s'ha enfocat d'una manera integral la dispersió de responsabilitats en la presa de decisions, ni la superposició d'òrgans de govern ni, en definiti-

<sup>14</sup> "Reial Decret 1293/2007, de 29 d'octubre, pel qual s'estableix l'ordenació del ensenyaments universitaris oficials". *Butlletí Oficial de l'Estat*, núm. 260, (30 d'octubre de 2007, p. 44037-44048). Disponible a: <<http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/30/pdfs/A44037-44048.pdf>>.

va, la falta de lligams entre qui ha d'adoptar les decisions col·legiadament i les responsabilitats directes de les seves decisions.

L'opinió de la societat ha estat concentrada en una sèrie de documents significatius per la rellevància de les institucions que els han signat, però evidentment poc influents en la formació de la política universitària del país. L'any 1999 la Fundació Cercle d'Economia editava un full d'opinió, «Les funcions i el govern de les universitats públiques», el ressò del qual va ser evident i va donar peu a molts debats, però anys més tard el Govern va recollir en la reforma de la LRU, la LOU, molt poques de les seves propostes respecte al govern de les universitats i la necessitat d'enfortir la capacitat de gestió dels màxims responsables universitaris.

---

### **Per què costen tant les reformes profundes del sistema universitari espanyol? Quines pressions hi ha? Per què no són prioritàries per a la societat les universitats i el seu futur?**

---

El Círculo de Empresarios, al seu torn, va editar un altre full d'opinió amb el títol «Una universidad al servicio de la sociedad» el desembre del 2007, en què demanava una nova visió de les universitats basada en la qualitat, amb més autonomia per als centres i amb control de resultats per part dels poders públics, però més desregulació a priori i més transparència per analitzar el funcionament i els resultats de les universitats. Demanava l'establiment de sistemes financers més flexibles amb un increment del volum, un augment de les taxes i un augment i un canvi

dels sistemes de beques, l'establiment de contractes-programa i el finançament per resultats. L'apartat més incisiu de l'informe feia referència a l'organització interna de les universitats: demanava més autonomia, professionalització i més transparència en la gestió, i més rendició de comptes. Finalment, requeria més graus de llibertat a l'hora de contractar el professorat. En aquesta ocasió, la reforma de la LOU no ha estat prou innovadora per recollir una part important d'aquestes propostes.

Finalment, des de la formació d'opinió pública, destaca l'últim informe CYD de la fundació Ciencia y Desarrollo, del 2008, que atribueix els problemes de govern de les universitats a l'excés de regulació, a la rigidesa organitzativa i a la manca d'incentius i d'autonomia per dotar-se adequadament dels cossos de professorat i de personal d'administració i servei adients.

Per què costen tant les reformes profundes del sistema universitari espanyol? Quines pressions hi ha? Per què no són prioritàries per a la societat les universitats i el seu futur? Si no trobem les respostes adequades a aquestes preguntes, no iniciarem el camí necessari per convertir el nostre sistema universitari en una peça del progrés social i econòmic. Les universitats són una responsabilitat compartida entre l'Estat central i les comunitats autònomes, la qual cosa dificulta encara més aquest procés de reforma.

Catalunya i els seus governs sempre s'han caracteritzat per ser força innovadors en el disseny i aplicació de polítiques en l'àmbit de la recerca i l'activitat de les universitats. Les grans apostes de canvi es van dibuixar quan l'economista Mas-Colell era al front de les responsabilitats universitàries introduint incentius en el sistema, per millorar-lo en l'àmbit de la recerca, la qualitat i la creació de noves



universitats. S'ha continuat en la mateixa direcció en els anys següents: s'ha apostat decididament per l'EEES i s'han anticipat les decisions del Govern central; s'ha apostat per la qualitat en el paper i les actuacions de l'AQU, l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya; en recerca s'ha fet un programa específic d'instituts i atracció de talents, i s'ha dotat de més recursos financers el sistema, cosa que impulsa la cultura dels contractes-programa. Som a les portes d'una nova llei de la recerca i la innovació i davant la reforma de la LUC (Llei d'universitats de Catalunya). La Llei catalana té al davant l'oportunitat d'introduir canvis

en el sistema de govern i gestió organitzativa; no obstant això, seran canvis difícils i parcials, perquè el pes de la reforma del bon govern recau sobre l'Estat central.

La millora del finançament de les universitats catalanes està estretament vinculada a la consecució de resultats, i estableix els objectius de millora pel que fa a la docència, la recerca i la gestió de les universitats públiques, amb l'establiment d'indicadors que en mesurin el rendiment i el grau d'acompliment. El finançament variable per objectius de les universitats públiques catalanes, 2008-2010,

**Taula 6**  
**Objectius i variables i indicadors de docència del finançament variable per objectius de les universitats públiques catalanes, 2008-2010**

| Objectius                                                                               | Subobjectius                                                                                                 | Variables/indicadors                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Millorar l'eficiència de la docència                                                 | 1.1 Incrementar la taxa d'eficiència                                                                         | Taxa d'eficiència                                                                                                                           |
|                                                                                         | 1.2 Reduir abandonaments                                                                                     | Taxa d'abandonament                                                                                                                         |
|                                                                                         | 1.3 Millorar la taxa de rendiment                                                                            | Taxa de rendiment                                                                                                                           |
| 2. Adaptar l'estructura de professorat a la demanda docent i millorar la qualitat (30%) | 2.1. Adequar la capacitat docent a les necessitats docents                                                   | 1. Taxa de dedicació docent dels departaments<br>2. Nivell d'adequació de la dimensió dels grups                                            |
|                                                                                         | 2.2. Millorar la qualitat                                                                                    | Taxa de mèrits docents                                                                                                                      |
|                                                                                         | 2.3. Augmentar l'eficiència de l'oferta d'estudis amb troncalitats comunes i titulacions interuniversitàries | Estudis amb nombre d'estudiants inferior a 30 estudiants                                                                                    |
| 3. Millorar les competències lingüístiques (23%)                                        | 3.1 Elaborar un pla de llengües                                                                              | Disposar del pla de llengües                                                                                                                |
|                                                                                         | 3.2 Millorar els coneixements de llengua estrangera, preferentment l'anglès.                                 | 1. Proporció de PDI i PAS que assoleix estàndards de referència<br>2. Proporció de crèdits de matèries pròpies impartits en llengua anglesa |
|                                                                                         | 3.3 Conèixer de forma prèvia a la matrícula la llengua en què s'impartiran les assignatures i els grups      | Grau de coneixement d'aquesta informació                                                                                                    |
|                                                                                         | 3.4 Increment del volum de docència impartit en català                                                       | Proporció d'assignatures i grups impartits en català                                                                                        |
|                                                                                         | 3.5 Millorar els coneixements de català entre els estudiants forans                                          | Proporció d'estudiants forans que assisteixen als cursos de formació de llengua catalana                                                    |
| 4. Millorar l'ocupabilitat dels estudiants (5%)                                         | 4.1 Incrementar la proporció d'estudiants que han realitzat pràctiques                                       | Estudiants que han realitzat pràctiques respecte als titulats                                                                               |

Font: Comissinat per a Universitats i Recerca.



defineix un conjunt d'objectius i indicadors i un sistema de valoració en els àmbits de la recerca, el desenvolupament i la innovació, en l'àmbit de millora de la docència i en l'àmbit de millora de la gestió (Taula 6). És un molt bon pas en la direcció de la rendició de comptes del Govern català a la societat.

---

**Les universitats han d'assumir més riscos i demanar més autonomia a l'hora d'adoptar decisions, sol·licitar canvis en els sistemes de govern i ser més eficients i transparents, i han d'apostar decididament per la rendició de comptes.**

---

Les universitats catalanes han elaborat una resposta consensuada davant els reptes actuals expressada en el llibre blanc que tracta de potenciar la marca «Universitat de Catalunya» i proposa un conjunt d'actuacions en els àmbits de docència, recerca i innovació que permetin de competir en el mercat global amb força i aconseguixin que Catalunya tingui capacitat d'atracció de talents.

El Govern català i les universitats han fet passos importants en la bona direcció, però són insuficients. El procés de reforma ha de ser molt més intens, complex, amb recursos financers i amb la complicitat del Govern central i de les comunitats autònomes a causa de les responsabilitats compartides. Les universitats també han d'assumir més riscos i demanar més autonomia a l'hora d'adoptar decisions, sol·licitar canvis en els sistemes de govern i ser més eficients i transparents, i han d'apostar decididament per la rendició de comptes.

---

## Referències

---

- AGION, Philippe, et al. «Higher aspirations: An agenda for reforming European universities». *Bruegel Blueprint Series*. (2008), vol. 5.
- AGION, Philippe, et al. «Why reform Europe's Universities?». *Bruegel Policy Brief*. (2007).
- BERHFF, Sonja, et al. «Identifying the Best: The CHE Ranking of Excellent European Graduate Programmes in the Natural Science and Mathematics». CHE, *working paper*. Núm. 99 (February del 2008), p.9-20.
- Círculo de Empresarios. «Una universidad al servicio de la sociedad». Madrid, 18 de diciembre de 2007.
- Círculo de Economía. «Funciones y Gobierno de las universidades públicas». Barcelona, 19 de septiembre de 1999.
- CHE, UNESCO-CEPES i Institute for HE Policy. *Berlin principles on ranking of HEI*. Berlín: maig del 2006.  
Disponible a: <[http://www.su.se/content/1/c6/01/42/61/Berlin\\_Principles\\_IREG\\_534.pdf](http://www.su.se/content/1/c6/01/42/61/Berlin_Principles_IREG_534.pdf)>.
- CLARK, Burton R. *Creating Entrepreneurial Universities*. Oxford: IAU Press - Pergamon Press, 1998.
- Departament of Treasury. *Lambert Review of Bussines-University Collaboration*. UK (December 2003)
- LAMBERT, Richard; BUTLER, Nick. *The future of European Universities, Renaissance or Decay?* Center for European Reform, 2006.  
<[http://www.cer.org.uk/education/index\\_education\\_new.html](http://www.cer.org.uk/education/index_education_new.html)>.
- NONELL, Rosa. «Transparencia y buen gobierno. La rendición de cuentas (*accountability*) en una sociedad avanzada». Fundació Amics de la UPC, 2002.
- RIBAS, Josep; VILALTA, Josep Maria. «La gestió dels contractes-programa entre les universitats públiques catalanes i la Generalitat de Catalunya». *Coneixement i Societat*. Núm. 2 (2003), p. 86-99.
- RODRIK, Dani. «Thinking about governance». March 2008. <[http://rodrik.typepad.com/dani\\_rodriks\\_weblog/2008/03/thinking-about.html](http://rodrik.typepad.com/dani_rodriks_weblog/2008/03/thinking-about.html)>.
- SAPIR, Andree, et al. *An agenda for growing Europe: the Sapir Report*. Oxford University Press, 2004.
- UE. «What's the problem with Europe's universities?». <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/190&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=enhttp://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/190&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>>.
- UE. «Towards a knowledge-based economy. Third European Report on Science and Technology Indicators». 2003.
- UE. «Towards a more dynamic approach to implementing the Lisboa Strategie». 2004; <<http://europa.eu.int>>.
-