

IMMA TUBELLA CONVERSA AMB JOSEP JOAN MORESO

CONVERSA

“El sistema universitari català serà atractiu al món si actua coordinadament”

Josep Joan Moreso és catedràtic de Filosofia del Dret i rector de la Universitat Pompeu Fabra (UPF). **Imma Tubella** és catedràtica de Comunicació i rectora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Al capdavant de les seves respectives universitats des del 2005, Moreso i Tubella coincideixen que el futur del sistema universitari català passa per un millor model de col·laboració, governança i finançament. La UOC i la UPF han posat en marxa experiències conjuntes reeixides, com el projecte Icària Internacional, que recentment ha obtingut la qualificació de Campus d'Excel·lència Internacional (CEI), i el màster de Formació de professorat de secundària. En aquesta "Conversa", que *Walk In* organitza per primer cop de forma virtual, tots dos es comprometen a explorar altres àmbits de cooperació.

Josep Joan Moreso es catedrático de Filosofía del Derecho y rector de la Universitat Pompeu Fabra (UPF). **Imma Tubella** es catedrática de Comunicación y rectora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Al frente de sus respectivas universidades desde 2005, Moreso y Tubella coinciden en que el futuro del sistema universitario catalán pasa por un mejor modelo de colaboración, gobernanza y financiación. La UOC y la UPF han puesto en marcha con éxito experiencias conjuntas, como el proyecto Icària Internacional, que recientemente ha obtenido la calificación de Campus de Excelencia Internacional (CEI), o el máster de Formación de profesorado de secundaria. En esta "Conversa", que *Walk In* organiza por vez primera de manera virtual, ambos se comprometen a explorar otros ámbitos de cooperación.

Josep Joan Moreso is a Professor of the Philosophy of Law and President of the Universitat Pompeu Fabra (UPF). **Imma Tubella** is a Professor of Communication and President of the Universitat Oberta de Catalunya (UOC). At the helm of their respective universities since 2005, Moreso and Tubella agree that the future of the Catalan university system depends on a better model of cooperation, governance and financing. The UOC and UPF have successfully launched joint projects such as Icària Internacional, which recently earned the distinction of being named an International Campus of Excellence, and the Master's in Secondary Teacher Training. In this conversation, which *Walk In* organised virtually for the first time, both set out to explore other areas of cooperation.



“El sistema universitario catalán será atractivo para el mundo si actúa de manera coordinada”

“The Catalan university system will be attractive to the world if it acts in unison”

Walk In: Com definiríeu la situació de l'ensenyament superior a Catalunya?

Imma Tubella: Jo faria una distinció entre l'ensenyament en si i la percepció que se'n té, i entre el que és l'ensenyament i el que són les polítiques. El primer que em ve al cap quan penso en la situació de l'ensenyament superior a Catalunya és que estem bé, però que ens falta segurament el que vam intentar en el seu moment amb el Llibre Blanc, que és fer una reflexió i marcar unes estratègies de conjunt, no tant universitat per universitat. Tenim un sistema universitari ric i que té moltes possibilitats, però tenim una assignatura pendent molt important i és la col·laboració.

Josep Joan Moreso: Hi estic d'acord. Crec que en els últims vint-i-cinc anys el sistema universitari català, i l'espanyol en general, ha millorat molt, per la docència i per la recerca. La recerca ha millorat

espectacularment: en aquest moment Catalunya està una mica per sobre de Finlàndia en productivitat científica, i això reforça molt la universitat. En la docència hem fet un pas molt gran. Crec que sovint quan la gent parla de la universitat pensa en aquella en què van estudiar i jo animaria que els ho preguntin als fills i als nebots. Dit això, si volem donar un salt, ens queden molts deures per fer.

Quins són els principals reptes?

J.J.M.: Ja ho ha dit l'Imma. El principal repte de futur és trobar un mode d'actuar de veritat coordinadament, cosa que ens faria aparèixer al món com un sistema universitari atractiu. Això té moltes derivades, perquè voldria dir trobar un mode de finançar-nos millor i un model de governança alternatiu. Un repte de futur molt important és fer del sistema universitari català, liderat per Barcelona,

Walk In: ¿Cómo definiríais la situación de la enseñanza superior en Catalunya?

Imma Tubella: Yo distinguiría entre la enseñanza en sí y la percepción que se tiene de ella, y entre la enseñanza y las políticas. Lo primero que se me ocurre cuando pienso en la situación de la enseñanza superior en Catalunya es que estamos bien, pero seguramente nos falta lo que intentamos hacer en su momento con el Libro Blanco: reflexionar y marcar unas estrategias de conjunto, no tanto de cada universidad por separado. Tenemos un sistema universitario rico y con muchas posibilidades, pero tenemos una asignatura pendiente muy importante: la colaboración.

Josep Joan Moreso: Estoy de acuerdo. Creo que, en los últimos veinticinco años, el sistema universitario catalán, y el español en general, ha mejorado mucho, gracias a la docencia y a la investigación.

La mejora en la investigación ha sido espectacular: en este momento, Catalunya está ligeramente por encima de Finlandia en productividad científica, y eso refuerza mucho a la universidad. En la docencia hemos dado un paso de gigante. Creo que, a menudo, cuando la gente habla de la universidad piensa en aquella en la que estudiaron, y yo animaría a que hagan esa pregunta a sus hijos y a sus sobrinos. Dicho esto, si queremos dar un salto adelante, nos queda mucho por hacer.

¿Cuáles son los retos principales?

J.J.M.: Los ha comentado Imma. El principal reto de futuro es dar con una manera de actuar realmente coordinada, lo que nos permitiría presentarnos al mundo como un sistema universitario atractivo. Esto tiene muchas derivadas, porque significaría encontrar una mejor

Walk In: How would you define the status of higher education in Catalonia?

Imma Tubella: I would make a distinction between the education itself and the perception of it, and between what education is and what the policies are. The first thing that comes to mind when I think about higher education in Catalonia is that we're doing fine, but that we are clearly falling short of what we tried to do back with the White Paper. The idea set forth there was to reflect and lay out joint strategies rather than university-by-university strategies. We have a solid university system with a wealth of possibilities, but we have yet to address a major issue: cooperation.

Josep Joan Moreso: I agree. I think that in the past 25 years the Catalan university system and the Spanish system in general have improved a lot in terms of both teaching and research. Research

has improved spectacularly: right now, Catalonia slightly outstrips Finland in terms of scientific output, and this does a great deal to strengthen our universities. We have also taken huge strides in teaching. I think that when people talk about university they often think about where they studied, and I would encourage them instead to ask their children and nieces and nephews. Having said that, if we want to take a leap forward, we still have a lot of homework to do.

What are the main challenges?

J.J.M.: Imma said it. The main challenge is finding a way to truly act in unison, which would allow us to look like an attractive university system to the world in future. This has many by-products, because it would also mean finding a way to secure better funding and an alternative model of governance. One extremely important

un lloc atractiu per a estudiants de postgrau i doctorat de tot el món. Tenim grups bons de gairebé tot, tenim capacitat per fer-ho, però no tenim una oferta perquè no ens hem coordinat, amb alguna excepció. El principal repte passa per això, per crear un millor model de coordinació entre les universitats catalanes a l'hora de fer una oferta potent cap enfora. Aquí la UOC té un paper molt important.

I.T.: Aquest tipus de col·laboració, a més a més, és el que ens permetria a tots plegats pensar més en el llarg termini que en el curt termini: és molt més important l'agenda del sistema universitari català de futur. Hi ha una altra cosa que és una mica la meva dèria, i és que en l'àmbit internacional es dona molta importància als canvis culturals que hi ha en els nostres estudiants, i aquí no ho acabem de copsar. Hauríem d'anar-nos preparant per a això; només podem afrontar aquests canvis si realment hi col·laborem. Llegia l'altre dia

>>

manera de financiar-nos y un modelo de gobernanza alternativo. Otro reto de futuro muy importante es hacer del sistema universitario catalán, liderado por Barcelona, un lugar atractivo para estudiantes de posgrado y doctorado de todo el mundo. Tenemos grupos buenos en casi todo, tenemos capacidad para hacerlo, pero nos falta una oferta porque no nos hemos coordinado, con alguna salvedad. Este es el reto principal, crear un mejor modelo de coordinación entre las universidades catalanas a la hora de presentar una oferta potente al exterior. Aquí, la UOC juega un papel muy destacado.

I.T.: Además, este tipo de colaboración nos permitiría a todos pensar más a largo plazo que a corto plazo: el programa de futuro del sistema catalán universitario es mucho más importante. Hay otro elemento que es, en cierto sentido, una manía personal: a escala internacional, se da mucha importancia a los cambios culturales

>>

challenge is making the Catalan university system an appealing place to attract graduate and doctorate students from all over the world, with Barcelona at the helm. We have solid research groups in almost all fields, and we have the ability to do it, but we do not have a coherent set of programmes because we have not properly coordinated ourselves, aside from a handful of exceptions. The main challenge is this: creating a better model of coordination among Catalan universities to offer a powerful set of programmes abroad. Here the UOC can play a very important role.

I.T.: This kind of cooperation would also enable all of us to think more in the long term rather than the short term: the agenda of the Catalan university system of the future is much more important. There is another thing that is sort of an obsession of mine: internationally, a great deal of importance is attached to the cultural

“Tenim una assignatura pendent molt important i és la col·laboració”

“Tenemos una asignatura pendiente muy importante: la colaboración”

“We have yet to address a major issue: cooperation”

changes in our students that we have not fully caught on to here. We should be preparing ourselves for this, and we can only rise to these challenges if we really work together on it. The other day, I read that 25% of higher education students in the United States are taking hybrid courses, both in-class and online. This hybridisation can happen in one of two ways: either by conventional universities offering online courses and virtual universities offering in-class courses, which would entail wasteful spending, or by cooperating. Either we work together or we will be unable to handle the challenges that the future places before us.

What is stopping us from moving in this direction?

I.T.: I think it's the individual agendas, the agenda that each university has, which may be informed by commitments to the region or

>>



eLEARN CENTER

El centre de recerca, innovació, difusió i formació en e-learning de la UOC. L'eLc neix el 2009 per impulsar l'activitat de la UOC en educació i TIC i promoure el coneixement i el reconeixement social de l'e-learning com a metodologia educativa innovadora.

<http://elearncenter.uoc.edu>



≤≤

que el 25% d'estudiants d'ensenyament superior dels Estats Units estan seguint cursos híbrids, estan en bimodalitat, aquest és el futur, i la bimodalitat es pot fer intentant que les universitats presencials facin la seva oferta en línia i les virtuals facin la seva oferta presencial, i això és una despesa inútil, o col·laborant. O col·laborem o no podrem afrontar els reptes que el futur ens posa damunt la taula.

Què ens està impeding avançar per aquest camí?

I.T.: Jo crec que les agendes individuals, l'agenda que cada universitat té. Aquesta pot venir marcada per compromisos amb el territori, amb la seva institució, etc. Per això hauríem de tenir molt clar que la nostra institució és molt important, però que també és molt important el sistema universitari català, i que hem de treballar per als dos.

J.J.M.: Per fer compatibles les agendes individuals de cada institució

≤≤

que hay entre nuestros estudiantes y que aquí no acabamos de ver. Deberíamos ir preparándonos para esto; solamente podemos hacerles frente si colaboramos realmente. Leía hace unos días que el 25% de estudiantes de enseñanza superior de Estados Unidos sigue cursos híbridos, están en bimodalidad. El futuro está ahí, y la bimodalidad puede hacerse intentando que las universidades presenciales planteen su oferta en línea y las virtuales planteen su oferta de manera presencial –lo que es un gasto inútil– o colaborando unas con otras. O colaboramos o no podremos hacer frente a los retos que el futuro nos plantea.

¿Qué nos impide avanzar por este camino?

I.T.: Yo creo que los programas individuales, el programa propio de cada universidad, que puede estar determinado por compromisos

≤≤

to the institution. That's why we must understand very clearly that our own institution is very important, but that so is the Catalan university system and that we have to work on behalf of both of them.

J.J.M.: In order to make each institution's individual agenda compatible with the overall agenda of the Catalan university system, we need a proper series of incentives, and that is the government's job. Right now there are no incentives for cooperation, and the logic used in the programming is extremely competitive and zero-sum: what I win, you lose. The cooperation we are involved in with the UOC always comes from our own initiative; there has never been an institutional design telling us to do it. This is holding us back: if everyone puts a premium on their individual agenda, when we have to take strategic decisions we don't always take the best ones possible.

amb l'agenda global del sistema universitari català cal una estructura d'incentius adequada, i això s'hauria de fer des del govern. En aquest moment no hi ha incentius per cooperar i la lògica amb què es fa la programació és immensament competitiva i de sumar zero: el que jo guanyo, tu ho perdràs. La cooperació que fem amb la UOC sempre sorgeix de nosaltres, mai hi ha hagut un disseny institucional que ens digui que ho fem. Això ens llastra: si cada u premia la seva agenda individual, quan hem de prendre decisions estratègiques a vegades no prenem les millor decisions possibles.

I.T.: Jo hi afegiria també una cosa que trobaríem a faltar, i és un lideratge polític fort.

J.J.M.: Nosaltres som els agents del sistema, però cal demanar al govern que tingui visió de futur, capacitat de diàleg i molta ambició; això ajudaria el sistema universitari català a fer un salt endavant.

≥≥

con el territorio, con su institución, etc. Por eso tendríamos que tener muy claro que nuestra institución es muy importante, pero que también lo es el sistema universitario catalán, y que hemos de trabajar para ambos.

J.J.M.: Para compatibilizar los programas individuales de cada institución con el programa global del sistema universitario catalán, es necesaria una estructura de incentivos adecuada, y de eso debería encargarse el gobierno. En este momento no hay incentivos para cooperar, y la lógica a que obedece la programación es tremendamente competitiva y nada aglutinadora: lo que yo gane, tú lo perderás. La cooperación que llevamos a cabo con la UOC siempre surge de nosotros, nunca ha existido un diseño institucional que nos diga qué debemos hacer. Esto es un lastre: si cada cual premia su propio programa, cuando llega el momento de tomar decisiones

≥≥

I.T.: I would also add another thing that we feel is missing: strong political leadership.

J.J.M.: We are the agents of the system, but we have to ask the government to have a vision of the future, the ability to dialogue and a great deal of ambition. This would help the Catalan university system take a leap forward.

How far should it go?

J.J.M.: There is no endpoint; everything is episodes. Still, we should reach a situation in which the Catalan system resembles the California public university system a bit more. The University of California has ten different campuses, yet they all belong to a model that works in the world and is compatible with the fact that everyone knows that the University of California is very important without this oversha-

≥≥

“Hay que pedirle al gobierno que tenga visión de futuro, capacidad de diálogo y mucha ambición; todo esto ayudaría al sistema universitario catalán a dar un salto adelante”

“Cal demanar al govern que tingui visió de futur, capacitat de diàleg i molta ambició; això ajudaria el sistema universitari català a fer un salt endavant”

<<

Fins on s'hauria d'arribar?

J.J.M.: No hi ha estadis finals, tot són episodis. Però, en tot cas, s'hauria d'arribar a una situació en què el sistema català s'assembla una mica més al sistema públic de la Universitat de Califòrnia, que

<<

estratégicas a veces no siempre tomamos las mejores decisiones posibles.

I.T.: Yo añadiría también algo que echaríamos de menos: un liderazgo político fuerte.

J.J.M.: Nosotros somos los agentes del sistema, pero hay que pedirle al gobierno que tenga visión de futuro, capacidad de diálogo y mucha ambición; todo esto ayudaría al sistema universitario catalán a dar un salto.

¿Hasta dónde habría que llegar?

J.J.M.: No hay estadios finales, todo son episodios. Pero, en cualquier caso, habría que llegar a una situación en que el sistema catalán se asemeje un poco más al sistema público de la Universidad de California, que tiene diez campus distintos pero articulados en un modelo que funciona en el mundo y que permite que todo el mundo

<<

drawing the personality of Berkeley, Los Angeles or Davis. There is another example closer to home in Europe: the University of London. The final picture in this stage should be the one that best combines the individual personality of each of the institutions, which we don't want to lose, with the ability to articulate a government and Catalan model of a university system that is capable of addressing everything from programming to attracting talent.

I.T.: In fact, the University of Catalonia proposal in the White Paper was along these lines. This used to be our long-term idea, to get there slowly and wisely, but surely. I say 'used to be', although I suppose it still is. You and I have not given up on the University of Catalonia, have we?

J.J.M.: No, we haven't given up on it.

té deu campus distints però articulats en un model que funciona al món i que fa compatible que tothom sàpiga que la Universitat de Califòrnia és molt important, però això no treu personalitat a Berkeley, Los Angeles o Davis. Hi ha un altre cas més proper a Europa, que és la Universitat de Londres. El retrat final en aquesta etapa hauria de ser aquell que articuli millor la personalitat individualitzada de cada una de les institucions, que no volem que es perdi, amb la capacitat d'articular un govern i un model del sistema universitari català capaç d'afrontar des de la programació fins a l'atracció del talent.

I.T.: De fet, en el Llibre Blanc la proposta d'Universitat de Catalunya anava per aquí. La nostra idea a llarg termini era aquesta, a poc a poc i amb seny, però sense pausa. Dic que era, però jo suposo que ho és encara. Tu i jo no hem renunciat a la Universitat de Catalunya, oi?

sepa que, aunque la Universidad de California tiene gran importancia, esa consideración no resta personalidad a Berkeley, Los Angeles o Davis. Hay otro caso más cercano en Europa: la Universidad de Londres. El retrato final en esta etapa tendría que ser el que mejor articule la personalidad individualizada de cada una de las instituciones, que no queremos perder, con la capacidad de articular un gobierno y un modelo del sistema universitario catalán capaz de afrontar desde la programación hasta la atracción de talento.

I.T.: De hecho, la propuesta de Universitat de Catalunya que figuraba en el Libro Blanco iba por ahí. Esta era nuestra idea a largo plazo, paso a paso y con cabeza, pero sin pausa. Digo "era", pero supongo que todavía lo es, porque tú y yo no hemos renunciado a la Universitat de Catalunya, ¿verdad?

J.J.M.: No, no hemos renunciado.

How should the model of governance be changed?

J.J.M.: We have to shift from a model that sprang from an immense distrust in the universities, where there were many a priori controls but zero control after the fact, to the opposite: a system that trusts the autonomy of universities and strict accountability mechanisms. Universities should be more accountable to society. How is this step taken? I would only say one thing: that there are two extremes we have to avoid. The first is the one we used to have, a totally administrative vision that viewed the university as a branch of the public administration with civil servants in the most traditional sense who don't care whether they're at the University of Barcelona or the University of Malaga because they are professors who are not part of the university; they are just there. We have to change this bureaucratic model, yet without going to the other extreme, which is the total

J.J.M.: No, nosaltres no hi hem renunciat.

Com cal canviar el model de governança?

J.J.M.: Hem de tendir a anar d'un model que procedia d'una desconfiança immensa en les universitats, en què hi havia molts controls a priori però un nul control a posteriori, a un sistema a l'inrevés, que tingui confiança en l'autonomia de les universitats i mecanismes estrictes de retiment de comptes, el que en anglès en diuen *accountability*. Les universitats han de ser més *accountable* davant de la societat. Com es fa aquest pas? Jo només diria una cosa, i és que hi ha dos extrems dels quals cal fugir. Un és el que teníem, totalment administratiu, veure la universitat com una branca de l'administració amb funcionaris en el sentit més tradicional, al quals els és igual estar a la Universitat de Barcelona que a la de Màlaga, perquè són

¿Cómo hay que cambiar el modelo de gobernanza?

J.J.M.: Hemos de tender a pasar de un modelo que provenía de una desconfianza inmensa en la universidad, en el que había muchos controles a priori y ningún control a posteriori, a un sistema inverso, que tenga confianza en la autonomía de las universidades y mecanismos estrictos de rendición de cuentas, lo que en inglés se conoce como *accountability*. Las universidades han de ser más *accountable* frente a la sociedad. ¿Cómo se da ese paso? Yo solo diría una cosa, y es que hay dos extremos de los que se debe huir. Uno es el que teníamos, totalmente administrativo, ver la universidad como una rama de la administración, con funcionarios en el sentido más tradicional, a los que les da lo mismo estar en la Universidad de Barcelona o en la de Málaga, porque son catedráticos que nunca pertenecen a la universidad, sino que están en ella. Hay que cambiar este modelo

“We have to ask the government to have a vision of the future, the ability to dialogue and a great deal of ambition. This would help the Catalan university system take a leap forward”

catedràtics que no són mai de la universitat sinó que hi són. Cal canviar aquest model burocràtic, però sense caure a l'altre extrem, que és el model totalment gerencial –consell d'administració i conseller delegat–; les universitats tenen valors que les empreses no tenen, tenen col·legialitat i tenen expertesa. No pot ser un sistema de dalt a baix.

I.T.: Hem de trobar un model entremig, d'equilibri, basat en la confiança. Als països on s'ha fet, com a Portugal, hi ha hagut coses bones i coses dolentes, però s'ha avançat perquè hi ha hagut una voluntat política. En el Llibre Blanc ja plantejàvem algun tipus de model a mig camí entre l'administratiu i el gerencial, però crec que ens falta una mica aquesta visió de llarg termini, aquesta visió de sistema i no tant d'institució, de si ens nomenaran o elegiran una altra vegada, i després es necessita un cert suport polític perquè això tiri endavant.

>>

burocrático, pero sin caer en el otro extremo, el del modelo totalmente gerencial, con consejo de administración y consejero delegado. Las universidades tienen valores de los que carecen las empresas, tienen colegialidad y tienen un caudal de conocimientos. No puede ser un sistema que vaya de arriba abajo.

I.T.: Hemos de dar con un modelo intermedio, de equilibrio, basado en la confianza. En los países en los que se ha hecho, como Portugal, ha habido cosas buenas y cosas malas, pero se ha avanzado porque ha habido voluntad política. En el Libro Blanco ya planteábamos un modelo a medio camino entre el administrativo y el gerencial, pero creo que nos falta un poco esta visión a largo plazo, esta visión de sistema y no tanto de institución, de si nos nombrarán o nos elegirán de nuevo, y después se necesita un cierto apoyo político para que esto salga adelante.

>>

business model – with an executive board and a CEO. Universities have values that companies do not have; they have collegiality and expertise. They cannot be a top-down system.

I.T.: We have to find a model in the middle, a balanced one based on trust. In the countries where this has been put into place, such as Portugal, there have been good and bad outcomes, but they have moved forward because there was the political will to do so. In the White Paper, we suggested several models halfway between administrative and business, but I think that we are kind of missing this long-term vision, this vision of the system not so much as an institution. We are too worried about whether they appoint or choose us again, when what we need is political support so that we can move forward.

>>



<<

Un altre tema recurrent és el model de finançament. Què demaneu al nou govern català en aquest sentit?

J.J.M.: Pel que fa a la subvenció del govern a les universitats públiques, hi ha d'haver més clarament una part del finançament per objectius; això ho hem començat, però ens costa molt. Tots els sistemes del món premien els resultats. El retiment de comptes passa sobretot perquè el finançament vagi d'acord amb els objectius que has aconseguit. Això és una cosa, però n'hi ha una altra: per fer un model sostenible hem de ser capaços d'obtenir més recursos fora del sistema públic. Aquí tenim molt camí per recórrer, perquè la nostra capacitat d'atraure subvencions és molt baixa. Hi ha moltes institucions, fundacions, etc., que aconsegueixen recursos de donacions de persones que senten una certa identificació amb els seus objectius; hauríem d'aconseguir això, a les universitats.

<<

Otro tema recurrente es el modelo de financiación. ¿Qué le pedís al nuevo gobierno catalán en este sentido?

J.J.M.: En lo que respecta a la subvención del gobierno a las universidades públicas, una parte de la financiación ha de estar claramente sujeta a objetivos; hemos empezado y es algo que nos cuesta mucho, pero es que todos los sistemas del mundo premian los resultados. La rendición de cuentas pasa, sobre todo, porque la financiación vaya de la mano de los objetivos alcanzados. Pero hay algo más: para que el modelo sea sostenible, hemos de ser capaces de obtener más recursos ajenos al sistema público. Aquí tenemos mucho camino por andar, porque nuestra capacidad para atraer subvenciones es muy baja. Hay muchas instituciones, fundaciones, etc., que consiguen obtener recursos procedentes de donaciones de personas que sienten una cierta identificación con sus objetivos; las universidades deberíamos ser capaces de lograrlo.

<<

Another recurring theme is the financing model. What are you asking the new Catalan government in terms of financing?

J.J.M.: Regarding government funding of public universities, part of the financing should be more clearly based on objectives. We have begun this, but it's very difficult. Still, all the systems in the world reward results. Accountability is mainly there so that the financing is in alignment with the objectives achieved. This is one consideration, but there's another, too: in order to build a sustainable model, we have to be capable of securing more resources outside the public system. Here we have a long road ahead of us because our ability to attract funding is quite low. There are many institutions, foundations and other organisations that secure resources through donations from people who somehow identify with their objectives. Now we have to do the same at universities.

I.T.: Nosotros somos ligeramente distintos; solamente el 32% de nuestra subvención depende del contrato-programa. Estoy totalmente de acuerdo en que hemos de aprender a obtener recursos que no provengan de la subvención ni de las matrículas, pero también necesitaríamos un sistema fiscal que incentivara este tipo de cosas, y no lo tenemos. Hemos de aprender a conseguir dinero por otras vías y, por ejemplo, también hemos de comenzar a acostumbrar a nuestros investigadores a que, siempre y cuando quede garantizada la independencia de la investigación, no pasa nada porque la pague una empresa privada. Es una cuestión cultural, pero ese es el camino que debemos tomar.

¿Están bien situados el sistema catalán y el español en el panorama universitario europeo? ¿Hay potencial para captar y retener talento?

I.T.: The UOC is a bit different. Only 32% of our funding is linked to the contract with the government. I totally agree that we have to learn how to get resources outside government funding and tuition, but we also need a tax system that encourages this, and we don't have it. We have to learn how to find money elsewhere, and we also need to begin to get our researchers used to the fact that as long as they can guarantee independence, there is no problem having a private company fund their research. This is a cultural issue, but it is the direction in which we have to move.

Are the Catalan and Spanish systems well-ranked within the European university scene? Do they have the potential to attract and retain talent?

J.J.M.: We are well-ranked, better ranked than before, but we still

I.T.: Nosaltres som un pèl diferents, tenim només el 32% de subvenció lligada al contracte programa. Estic totalment d'acord que hem d'aprendre a obtenir recursos fora de la subvenció i fora de les matrícules, però també necessitaríem un sistema fiscal que ho incentivés i no el tenim. Hem d'aprendre a obtenir diners d'altres bandes i, per exemple, també hem de començar a acostumar els nostres investigadors que, sempre que es garanteixi la independència de la recerca, no passa res que hi hagi una empresa privada que la pagui. És una qüestió cultural, però hem d'avançar cap aquí.

Està ben situat el sistema català i l'espanyol dins del panorama universitari europeu? Té potencial per captar i retenir talent?

J.J.M.: Estem ben situats, estem millor situats que abans però ens queda molt per recórrer. Tenim grups coneguts al món i hem

J.J.M.: Estamos bien situados, estamos mejor situados que antes aunque nos queda mucho camino por recorrer. Tenemos grupos conocidos en el mundo y hemos obtenido unos resultados muy buenos en las convocatorias más importantes –Starting y Advanced Grants– del Consejo Europeo de Investigación de los últimos dos años. Está claro que si queremos despuntar como universidad global, tenemos que ser capaces de hacer frente a estas transformaciones que hemos mencionado; de lo contrario, será muy difícil. Ya despuntamos en algunos aspectos concretos. Nuestro sistema tiene potencial para captar y retener talento internacional, lo ha demostrado en los últimos años. Uno de los problemas que tenemos es que nos cuesta presentar una contraoferta cuando a uno de nuestros investigadores más destacados le ofrecen una plaza en el extranjero. Que se marchen nuestros profesores si llegan otros procedentes de otros países es bueno; estamos

have a long way to go. We have groups known around the world, and we've gotten very fine results in the most important competitive funding – Starting and Advanced Grants – that the European Research Council has awarded in the past two years. Obviously, if we want to excel as a global university, we have to be capable of handling the transformations we have mentioned; otherwise it will be very difficult. We already excel in specific areas. Our system has the potential to attract and retain international talent, as demonstrated in recent years. One difficulty we have is that it is very hard for us to match the job offers made to our most prominent researchers to work at universities abroad. If our instructors leave and others from other countries come here, that's fine. We are out in the world, and that means that some of them will leave. But we have to develop more flexible mechanisms in order to offer

tingut uns resultats molt bons en les convocatòries més importants –Starting i Advanced Grants– que hi ha hagut en els darrers dos anys del Consell Europeu de Recerca. És clar, si volem excel·lir com a universitat global, hem de ser capaços d'afrontar aquestes transformacions que hem dit, si no serà molt difícil. Excel·lir en alguns aspectes concrets, ja ho fem. El nostre sistema té potencial per captar i retenir talent internacional, ho ha mostrat en els darrers anys. Una dificultat que tenim és que ens costa molt replicar una oferta que li fan a un dels nostres investigadors més destacats per marxar a una universitat de fora. Que se'n vagin els nostres professors si en vénen d'altres països aquí és bo, estem al món i això vol dir que alguns marxaran, però hem d'aprofundir en els mecanismes de flexibilitat per oferir millors condicions de treball i millors retribucions als millors.

I.T.: El que és impossible és excel·lir en tot. Podem excel·lir en segons

>>

en el mundo y eso significa que habrá quien se irá, pero tenemos que mejorar los mecanismos de flexibilidad para ofrecer mejores condiciones de trabajo y una mejor retribución a los mejores.

I.T.: Es imposible despuntar en todo. Podemos despuntar en algunas cosas, y a eso hemos de destinar todos los recursos posibles. Nosotros apostamos por las dos cosas en las que sabíamos que podíamos destacar: la sociedad de la información, porque teníamos a Manuel Castells, y el e-learning, porque es nuestro gran proyecto de investigación. Dentro de un sistema tan rico como el nuestro, es normal que en la Pompeu sobresalga el campus biomédico y el Departamento de Economía y Empresa, y juntos o por separado hemos de ir encontrando aquellos puntos en los que podemos destacar. En cuanto a la captación y retención de talento, estoy totalmente de acuerdo en que la movilidad es una buena noticia. Lo grave sería que se marcharan

>>

better working conditions and salaries to the top instructors and researchers.

I.T.: What is impossible is to excel in everything. We can excel in some things, and that is where we should pour all the resources possible. We chose to focus on two things that we knew we could excel in with the faculty we had: the Information Society, because we had Manuel Castells [a relevant specialist and researcher in the field], and e-learning, because this is the UOC's overarching research project. Within such a solid system as ours, it is to be expected that the Universitat Pompeu Fabra excels in its biomedical campus and Department of Economics and Business, and we have to find the points where we can excel, either together or individually. Regarding attracting and retaining talent, I fully agree that mobility is a good thing. What would be worrisome would be, if our faculty left and no

>>

“El futur de l’ensenyament serà híbrid, presencial i virtual. Cap sistema substituirà l’altre, sinó que conviuran”

≤≤

quines coses i és en les que hem d’abocar tots els recursos possibles. Nosaltres vam apostar per les dues coses en les quals sabíem que podíem excel·lir amb el tipus de professorat que teníem, que eren societat de la informació, perquè teníem en Manuel Castells, i e-learning, perquè és el nostre gran projecte de recerca. Dintre d’un sistema tan ric com el nostre és normal que la Pompeu excel·leixi en el seu campus biomèdic i en el Departament d’Economia i Empresa, i hem d’anar trobant els punts, junts o separats, on podem anar excel·lint. Pel que fa a la captació i retenció de talent, estic absolutament d’acord que si hi ha mobilitat és una bona notícia. El que seria greu és que se n’anessin i no vingués ningú, però si se’n van i vénen és fantàstic, i el que necessitem és tota la flexibilitat possible perquè no ens quedem aturats per qüestions burocràtiques o per qüestions de rigidesa administrativa.

≤≤

y no llegara nadie, pero si se marchan y vienen otros, fantástico. Lo que necesitamos es toda la flexibilidad posible para que las cuestiones burocráticas o de rigidez administrativa no nos paralicen.

¿Creéis que el futuro de la enseñanza será híbrido?

I.T.: Sí, presencial y virtual. Yo creo que siempre habrá universidades a distancia, que cubrirán las necesidades de la gente que no puede ir a la universidad, y serán virtuales, por internet y móviles; no me cabe duda porque la tecnología va en esa dirección. Siempre habrá universidades presenciales, pero creo que habrá una masa de hibridación. Ninguno de los dos sistemas sustituirá al otro, sino que ambos convivirán. Si insisto tanto en la bimodalidad es porque, de manera indirecta, lleva necesariamente a la colaboración, algo que me parece muy importante.

≤≤

one came here, but if some come and some go, that’s fantastic, and what we need is all the flexibility possible so that we don’t get hung up on bureaucratic issues or administrative rigidity.

Do you think that education will be hybrid in the future?

I.T.: Yes, both in-class and virtual. I think that there will always be distance universities to cover the needs of people who can’t physically attend university, and they will deliver programmes virtually via the Internet and mobile phones. This is clear because technology is headed in this direction. There will also be traditional universities, but I think that many will become hybrid. No one system will replace the other; rather both will coexist alongside one another. If I keep stressing bimodality it’s because it indirectly entails a need to cooperate, which I consider very important.

Creieu que el futur de l’ensenyament serà híbrid?

I.T.: Sí, presencial i virtual. Jo crec que sempre hi haurà universitats a distància, que cobriran les necessitats de la gent que no pot anar a la universitat, i seran virtuals, seran per internet i mòbils; això està claríssim, perquè la tecnologia va cap a aquí. Hi haurà sempre universitats presencials, però crec que hi haurà una massa d’hibridació. Cap sistema substituirà l’altre, sinó que conviuran els dos. Si insisteixo molt en la bimodalitat és perquè de manera indirecta porta necessàriament a la col·laboració, que considero molt important.

J.J.M.: Ja és una mica així. Els contactes que la majoria dels estudiants de les nostres universitats presencials tenen amb els seus professors ja no són, com diu un personatge d’un autor que m’agrada molt, Camilleri, *in pirsona pirsonalmente*, sinó a través del campus virtual utilitzant l’email. Cada vegada hi ha disponibles, a la web,

J.J.M.: Hasta cierto punto, ya es así. Los contactos que la mayoría de los estudiantes de nuestras universidades presenciales tienen con sus profesores ya no son, como dice un personaje de un autor que me gusta mucho, Camilleri, *in pirsona pirsonalmente*, sino a través del campus virtual, por medio del correo electrónico. En la web, cada vez se encuentran más herramientas de todo tipo, desde conferencias grabadas, materiales de las mejores universidades, etc. Por un lado, esto obligará al sistema a cambiar y a decantarse por la hibridación; por otro, todo esto no hace sino globalizar la enseñanza universitaria. Es un gran cambio que hemos de ser capaces de aprovechar. La rectora Tubella siempre dice una cosa muy relevante: en los últimos años, ha crecido el porcentaje de estudiantes que han acabado el bachillerato y prefieren matricularse en la UOC que en las universidades presenciales. Eso es algo muy de nuestra época, un detalle al que hemos de

J.J.M.: It is already a bit hybrid. The contacts that the majority of students in our traditional universities have with their instructors is no longer *in pirsona pirsonalmente*, as an author I am a fan of, Camilleri, says; rather it’s via the virtual campus and email. There are more and more tools of all kinds available on the web, ranging from recorded lectures to materials from the top universities. This makes it necessary for the system to shift towards hybridisation, and it also globalises university education. It is a major change that we have to be capable of taking advantage of. President Tubella always says something very important: how in recent years the percentage of students who finish secondary school and prefer to register at the UOC instead of at a traditional university is on the rise. This signals something very important for our day and age which we must be mindful of. And we have to know how to work together – the UOC

més estris de tot tipus, des de conferències gravades, materials de les millors universitats, etc. Això, d’una banda, farà necessàriament que el sistema canviï cap a la hibridació i, de l’altra, globalitza l’ensenyament universitari. Això és un gran canvi que hem de ser capaços d’aprofitar. La rectora Tubella sempre diu una cosa molt rellevant i és com en els últims anys va en augment el percentatge d’estudiants que han acabat el batxillerat i prefereixen inscriure’s a la UOC que a les universitats presencials. Això és una cosa molt de la nostra època i a la qual hem d’estar atents. I hem de saber col·laborar –i la UOC va néixer amb aquest esperit–, hem d’aprofitar-nos de l’expertesa que la UOC té en aquest àmbit i, a la vegada, hibridar-nos-hi més.

I.T.: Llegia una cosa l’altre dia molt interessant. Les universitats americanes –sempre citem els americans o els xinesos, però és perquè

“El futuro de la enseñanza será híbrido, presencial y virtual. Ningún sistema sustituirá al otro, sino que convivirán”

was founded with this spirit – and take advantage of the UOC’s expertise in this field in order to become even more hybrid.

I.T.: The other day I read something fascinating. American universities – we always cite American or Chinese universities because they are so far ahead of the game – are trying to fend off drop-outs. They are trying to adapt all their hybrid programmes, or all their online programmes, to the mental and visual structure of Facebook because that is where young people spend the most time. They are not conducting classes on Facebook; rather they are trying to introduce the Facebook culture into the classroom. I think things are bound to change because even though we don’t want them to, they are changing. ■

“The future of education will be hybrid. No one system will replace the other; rather both will coexist”

van més avançats– estan intentant lluitar contra l’abandonament. Estan intentant adaptar totes les seves ofertes híbrides, o totes les seves ofertes en línia, a l’estructura mental i visual del Facebook, perquè és on els joves passen més temps. No estan fent classes per Facebook, sinó que estan intentant introduir a les aules la cultura Facebook. Jo crec que les coses s’han de canviar per força, perquè encara que no vulguem, estan canviant. ■

estar muy atentos. Y hemos de saber colaborar –y la UOC nació con este espíritu– y aprovecharnos de los conocimientos de la UOC en este ámbito y, al mismo tiempo, hibridarnos más con ella.

I.T.: El otro día leía algo muy interesante. Las universidades americanas –siempre citamos a los americanos o a los chinos, pero es porque van más adelantados– están intentando luchar contra el abandono. Están intentando adaptar todas sus ofertas híbridas, o todas sus ofertas en línea, a la estructura mental y visual de Facebook, porque es donde los jóvenes pasan más tiempo. No hacen clases a través de Facebook, sino que están intentando introducir en las aulas la cultura Facebook. Yo creo que no hay otro remedio que cambiar las cosas porque, aunque no queramos, están cambiando. ■

Web de J. J. Moreso www.upf.edu/pdi/moreso/

Web rectora online, Imma Tubella
www.uoc.edu/portal/catala/rectora/index.html

J. J. Moreso, Tribuna Barcelona, “La universitat catalana a través del mirall europeu” tinyurl.com/66svkcy

Imma Tubella, Avui, “Educació i innovació és independència”
tinyurl.com/6hl29uj

Directe.cat, “Les universitats públiques uneixen els seus esforços per exportar la marca ‘universitat de Catalunya’ a l’estranger”
tinyurl.com/62tzxc5

Icària Internacional www.upf.edu/icaria/

ACUP–Associació Catalana d’Universitats Públiques
www.acup.cat