

LLIBRE BLANC

DE LA UNIVERSITAT
DE CATALUNYA

Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya
Estratègies i projectes per a la Universitat catalana

© AUTOR

Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP)

© EDITOR

Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP)

COORDINACIÓ

Josep M. Vilalta

CORRECCIÓ

Laura Masdevall

DIRECCIÓ PRODUCCIÓ GRÀFICA

Nexe Impressions, SL (Lluís Masdevall)

© PROJECTE GRÀFIC

AMDG (Àngel Madrià i Jon Giere)

IMPRESSIÓ

Agpograf, SA

TIRATGE

1.300 exemplars

ISBN

978-84-612-4390-7

DIPÒSIT LEGAL

B-28372-08

PRIMERA EDICIÓ

Barcelona, juny del 2008

LLIBRE BLANC

DE LA UNIVERSITAT
DE CATALUNYA

*Estratègies i projectes
per a la Universitat catalana*

Índex

Presentació	7
1. El perquè del <i>Llibre Blanc</i>: <i>La Universitat de Catalunya</i>	9
2. Consideracions sobre l'evolució recent de les universitats catalanes. Prof. Josep M. Bricall	19
3. Per a un nou model d'Universitat catalana	33
3.1. <i>La Universitat de Catalunya</i>	37
3.2. Una Universitat compromesa amb la societat, els valors democràtics i la cultura catalana	49
3.3. Una Universitat amb una formació de qualitat, centrada en els estudiants i integrada en l'Espai Europeu d'Educació Superior	59
3.4. Una Universitat intensiva en recerca i al centre del sistema científic, tecnològic i cultural	75
3.5. Una Universitat que sigui motor de desenvolupament, innovació i benestar	87
3.6. Una Universitat europea amb vocació global	99

3.7. Una Universitat al servei de les persones, que genera equitat i oportunitats de progrés	113
3.8. Una Universitat amb polítiques de personal àgils, encaminades a fomentar el talent i la confiança	121
3.9. Una Universitat basada en una àmplia autonomia institucional i un sistema robust de rendició de comptes	133
3.10. Una Universitat basada en un bon sistema de governança i una gestió eficient	143
3.11. Una Universitat amb un model de finançament adequat i basat en objectius i projectes	151
4. Recull d'estratègies i projectes	163
5. Epíleg	177
6. Bibliografia i recursos	185
Notes	199
Acrònims	203
7. Autors i col·laboradors	207

Presentació

Universitat vol dir generació de coneixement, vol dir nous models científics, socials i humanístics que impulsen el progrés, la convivència, la cohesió i l'afany de superació. Vol dir tenir consciència de la missió que tenim encomanada, vol dir autonomia del saber. Per això neix aquest *Llibre Blanc*, redactat després d'una llarga trajectòria de reunions, propostes, ponències i treballs, amb la implicació de totes les universitats públiques catalanes sota la marca d'*Universitat de Catalunya*. Més enllà del símbol, hi ha l'esperit. El decidit, ferm, insubornable concepte de cohesió. Ens presentem com a *Universitat de Catalunya* perquè hi creiem i perquè volem canviar el panorama universitari d'aquesta nació, a través d'un pacte conjunt, d'un acord sense fissures que s'erigeix en hereu de la tradició medieval i que entra amb contundència i responsabilitat en el món contemporani.

Hem convingut a parlar de l'horitzó universitari del segle XXI, però no hem d'oblidar que la tradició, catalana i europea, ens remet a un passat on situem l'origen del que entenem per Universitat, el concepte pel qual treballem i al qual hi aboquem els nostres esforços. Reculem deu segles enrere i ens trobem davant d'una de les institucions més antigues, amb més prestigi i amb més capacitat de renovació de la història de la humanitat. Una institució, la Universitat, que entén que el coneixement és un bé universal, mòbil, dinàmic, i que l'essència del saber, de la investigació, de la ciència, rau en la capacitat de poder transmetre les idees de generació en generació, per tal d'ampliar i consolidar l'imperi de la racionalitat i del progrés.

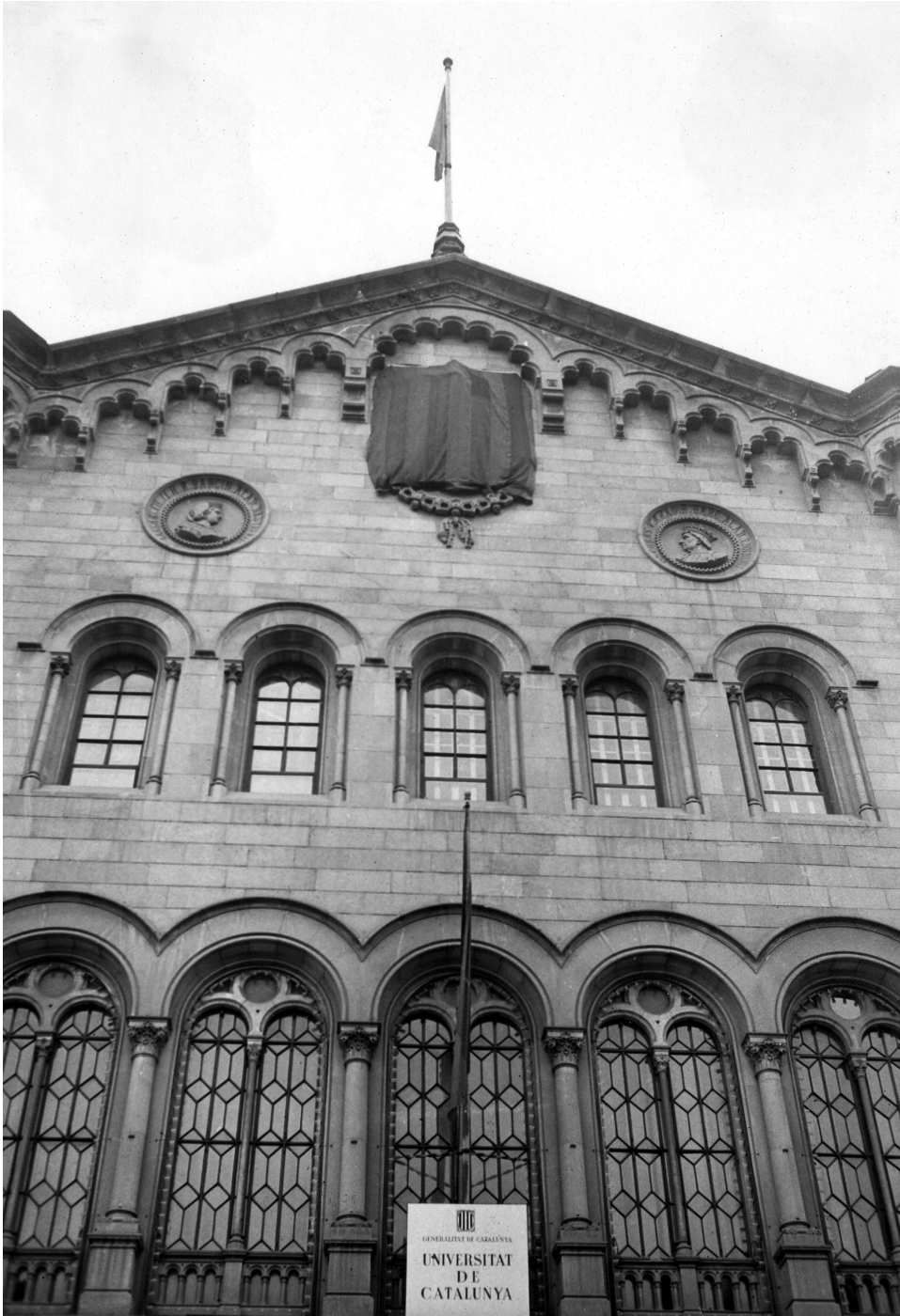
En el *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya* es cristal·litza un procés. A partir del tresor que significa l'autonomia, la capacitat de decisió, el dret a parlar amb veu pròpia per definir el paper que han de jugar les universitats en la societat del nostre temps, la *Universitat de Catalunya* fa públic un diagnòstic del present, estableix els objectius del futur i presenta una bateria d'estratègies que van molt més enllà de les meres intencions programàtiques o de les paraules. Aquest document, el *Llibre Blanc*, és obert al diàleg constructiu en el si de la pròpia universitat i amb la resta d'institucions i d'agents socials. Al mateix temps, però, és una punta de llança tenaç, construïda des del rigor, per tal de ser diferents i esdevenir millors.

Anna M. Geli

Presidenta de l'Associació Catalana d'Universitats Públiques

1

**EL PERQUÈ DEL
LLIBRE BLANC:
LA UNIVERSITAT
*DE CATALUNYA***



FONT > Arxiu Històric de la Universitat de Barcelona / Autor desconegut / 1936.

1

El perquè del *Llibre Blanc*: la *Universitat de Catalunya*

Finalitats i orientació

En els darrers deu anys, les universitats europees han estat sotmeses a un procés de reflexió i de canvis molt important. Tots els diagnòstics apunten cap a la convicció que només una reforma profunda de les universitats a Europa aconseguirà la formació de graduats superiors més preparats i enfortirà la recerca, de manera que pugui esdevenir un dels motors del desenvolupament econòmic, la creació de riquesa, de benestar i de cohesió social que caracteritza el model europeu de societat.

Les universitats són cridades a jugar un paper central i estratègic en la nova societat i economia del coneixement, mitjançant les tres vessants principals: formació universitària, recerca científica i progrés social, benestar col·lectiu i competitivitat. Per això, des de l'Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP) es considera que el moment actual és idoni per confegir i donar a conèixer aquest *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya. Estratègies i projectes per a la Universitat catalana*. I ho és per dues raons entrelligades:

- > El *Llibre Blanc* tracta de contribuir, aportant un punt de vista català, a la reflexió europea sobre la Universitat. El moment és crucial: desenvolupament de l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) i

de l'Àrea Europea de Recerca (ERA segons les seves sigles en anglès), globalització de les societats i les economies, reformes universitàries en molts països. En aquest sentit, el *Llibre Blanc* s'insereix i vol participar en el seguit d'informes, recomanacions i reformes que han dut a terme universitats i governs de diversos països els darrers anys i d'iniciatives d'entitats supranacionals com ara la pròpia Unió Europea (UE). També s'incardina amb el desplegament de plans directors o estratègics de les universitats de l'ACUP. Malgrat que es centra en la realitat catalana i del conjunt de l'Estat per extensió, el *Llibre Blanc* també vol ser un document de reflexió general en matèria de política universitària (i per aquest motiu s'edita en les llengües catalana, castellana i anglesa).

> El *Llibre Blanc* és, a més, la configuració d'un full de ruta comú de les universitats públiques catalanes, en el marc de l'ACUP. És una de les conseqüències del teixit de complicitats i cooperació que les universitats públiques catalanes han anat construint en els darrers anys. És obvi que, a hores d'ara, cadascuna de les vuit universitats públiques catalanes té el seu propi perfil, els seus objectius i la seva estratègia singularitzada per tal d'assolir-los. Nogensmenys, també és evident que només una estratègia col·lectiva i cooperativa pot permetre dur a terme canvis amb vocació de durar, projecció internacional i impacte universitari efectiu.

Un dels propòsits del *Llibre Blanc* és obrir un debat a la societat catalana sobre el lloc que en ella ha d'ocupar la Universitat. Per tant, és l'expressió d'un punt de vista que malda per ser completat, matisat i esmenat pels altres punts de vista que conviuen en la nostra societat. Alhora, el *Llibre Blanc* té una vocació clara d'aplicabilitat, pretén constituir una mena de pla director. Entenem que existeixen molts diagnòstics sobre la realitat de les universitats, i que el valor afegit que pot aportar el *Llibre Blanc* no són més dades i diagnòstics, sinó sobretot propostes per construir de forma efectiva una nova Universitat a curt i mig termini. Per això, la part més destacada la conformen volgudament un seguit d'estratègies i projectes concrets que es volen desplegar en els propers anys. Més que quedar-se en el dibuix ideal d'un model d'universitat, s'ha optat per fer un exercici de realisme tenint en compte la situació i els condicionants actuals, la història recent i les normatives universitàries espanyola i catalana. Així, es pretén proposar línies d'acció per anar construint un nou model d'universitat atenent a aquests condicionants.

Moltes de les estratègies i dels projectes que s'esmenten al *Llibre Blanc* són competència directa de les pròpies universitats. D'altres, són propos-

tes que es fan a les administracions o governs responsables, o aspectes que van més enllà de les institucions. Per aquest motiu s'inclou una relació final amb les seixanta-quatre estratègies i els setanta-tres projectes, on es concreta la responsabilitat principal i la secundària de cada un dels agents del sistema (Universitat, Govern central de l'Estat, Govern de la Generalitat de Catalunya, sector privat, institucions i entitats socials).

Per a un nou model d'universitat: la *Universitat de Catalunya*

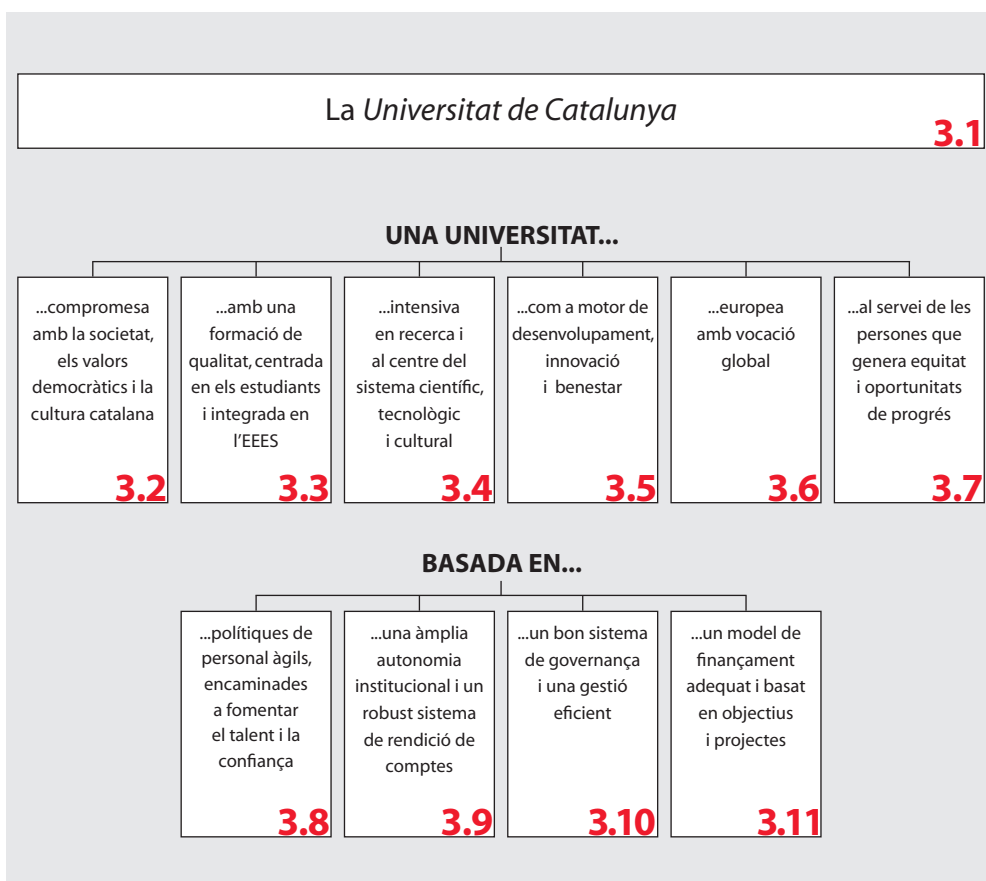
El projecte central del *Llibre Blanc* consisteix a teixir una xarxa i un projecte de futur entre les universitats públiques catalanes, a la vegada consistent i flexible, que permeti concebre de manera unitària l'aportació cabdal de la Universitat a la societat catalana del futur immediat. En atenció a l'esforç de la Generalitat republicana per tal de construir una Universitat autònoma, innovadora i de qualitat, hem anomenat a aquest projecte *Universitat de Catalunya*. Per tant, el concepte de la *Universitat de Catalunya* com un sistema universitari cohesionat, equilibrat territorialment, coordinat, amb projecció comuna i amb perfils institucionals singulars i complementaris és el nucli del *Llibre Blanc* i en conforma i estructura la resta de propostes. El missatge de la ferma voluntat de construir un sistema universitari que potencia els projectes col·laboratius en formació, en recerca i en transferència de coneixements a la societat. Un model de reagrupament que afavoreix les sinergies, les economies d'escala, la cerca d'estàndards i l'esforç de col·laboració i cooperació. A partir d'ara, les universitats catalanes volen treballar de forma més coordinada i desenvolupar aliances estratègiques per millorar la tasca de les universitats, en particular, i del sistema, en conjunt. A Catalunya és possible i necessari, gràcies a la complementarietat i la riquesa de les diferents universitats públiques, construir la *Universitat de Catalunya* i posar-la al servei del país, dels seus ciutadans i promoure-la internacionalment com a àrea universitària de referència al sud d'Europa.

La nova Universitat que proposa el *Llibre Blanc*, més enllà d'aquesta estratègia transversal de la *Universitat de Catalunya*, es concreta en sis grans aspectes de model universitari i quatre grans aspectes instrumentals, necessaris per assentar aquest model (veure quadre 1).

Aquesta nova Universitat ha d'estar compromesa amb la societat, els valors democràtics i la cultura catalana. La formació que ofereix ha de ser d'alta qualitat, centrada en els estudiants i integrada en l'EEES. És important

QUADRE 1

Per a un nou model d'Universitat catalana.



que sigui una Universitat intensiva en recerca i al centre del sistema científic, tecnològic i cultural i que serveixi de motor de desenvolupament, d'innovació i de benestar. En temps de globalització, cal que la Universitat sigui europea i tingui una vocació global. Finalment, ha de ser una Universitat que generi equitat i oportunitats de progrés.

Els quatre aspectes instrumentals que han de permetre construir aquest nou model d'universitat són, així mateix, unes polítiques de personal àgils, encaminades a fomentar el talent i la confiança, una àmplia autonomia institucional i un sistema robust de rendició de comptes, un bon sistema de governança i una gestió eficient, així com un model de finançament adequat i basat en objectius i projectes.

La Universitat de Catalunya en xifres

TAULA 1

La Universitat de Catalunya (2005-2006).

Nombre d'estudiants de grau	205.050
Nombre d'estudiants de postgrau	29.116
Nombre d'estudiants de doctorat	11.963*
PDI (ETC)	11.211
PAS	7.026
Ràtio PAS/PDI	0,63
Ràtio estudiants/PDI	18,29
Oferta d'estudis de primer, segon, primer i segon cicle	457
Oferta de màsters	658
Oferta de postgraus	873
Oferta de programes de doctorat	462*
Titulats de primer, segon, primer i segon cicle	28.488*
Tesis lligides	1.218*
Superfície construïda	1.459.143**
Volum econòmic (pressupost liquidat de despesa universitària)	1.502.496 (2006)***

FONTS > Generalitat de Catalunya, * any 2004-2005, ** CRUE 2006, *** en milers d'euros.

TAULA 2

Comparativa del sistema universitari de Catalunya, el conjunt d'Espanya, la UE i diversos països de referència.

	Catalunya	Espanya	Països Baixos	Suècia	Dinamarca	Finlàndia	Mitjana UE 19
Inversió en educació superior com a percentatge del PIB (2004)*	1,2 (PIB Espanya) 1,0 (PIB Catalunya)	1,2	1,3	1,8	1,8	1,8	1,3
Despesa per estudiant en \$ PPA (2004)*	9.815	9.582	13.846	16.218	15.225	12.507	10.191
Ràtio estudiants-professors ETC (2005)**	18,29*	10,6	n. d.	8,9	n. d.	12,5	16,4
Inversió en R+D com a percentatge del PIB***	1,43* (2006)	1,2**** (2006)	1,78 (2004)	3,95 (2003)	2,48 (2004)	3,51 (2004)	1,81 (2003)

FONTS > * Generalitat de Catalunya, ** OECD, 2007a, *** OECD, 2006, **** INE.

Metodologia i participants

El procés d'elaboració del *Llibre Blanc* es va iniciar al febrer de l'any 2007, a partir de la definició del mateix per part de l'ACUP i d'un primer encàrrec de sis ponències tècniques externes que es van dur a terme per part d'especialistes en diversos àmbits de la vida universitària: formació (Josep Nadal), recerca (Fernando Albericio), governança (Joan Subirats), finançament (Guillem López-Casasnovas), polítiques de personal (Francesc Solà) i relació Universitat-territori (Lluís Arola). A tots ells, coordinadors i equips de ponències, s'agraeix de forma especial la seva contribució (v. l'apt. d'Autors i col·laboradors).

A partir de l'estiu de 2007 en què es van lliurar les sis ponències tècniques esmentades, es duagué a terme un doble procés: d'una banda, al mes de juliol es va organitzar una jornada col·lectiva de reflexió en la que van participar més de cent quaranta persones i en la que es van discutir les ponències tècniques externes; de l'altra, l'equip de coordinació i redacció, dirigit per Josep M. Vilalta, secretari executiu de l'ACUP, ha anat establint les bases del *Llibre Blanc*, a partir de l'anàlisi documental (v. l'apt. de Bibliografia i recursos), les ponències externes i la participació dels diferents col·lectius de les vuit universitats públiques implicades, liderades pels vuit rectors constituïts com a Comitè Editorial, i amb la col·laboració dels presidents dels Consells Socials, els vicerectors de diverses àrees universitàries, els gerents i altres membres de la comunitat universitària, així com diversos actors de la vida econòmica, social i cultural (v. l'apt. d'Autors i col·laboradors).

A partir de la presentació pública del *Llibre Blanc* al juny de 2008, es pretén obrir una àmplia consulta pública sobre aquesta proposta de futur de les universitats públiques catalanes. La finalitat és dur a terme un debat entre la comunitat universitària de Catalunya i de l'Estat, així com comptar amb les aportacions de les institucions públiques i d'entitats del sector empresarial, social i cultural de Catalunya i del conjunt de l'Estat espanyol.

2

CONSIDERACIONS SOBRE L'EVOLUCIÓ RECENT DE LES UNIVERSITATS CATALANES

2

Consideracions sobre l'evolució recent de les universitats catalanes

Josep M. Bricall

2.1

No sembla cap disbarat examinar atentament una realitat i detenir-s'hi a treure'n el saldo atribuïble al seu recent desenvolupament. En tot cas és molt millor que, decebuts per partides negatives, s'opti per inventar una realitat virtual que, en el millor dels casos, acabarà sent igual a la realitat que contemplem. I a més, s'haurà perdut temps.

Per això és aconsellable donar una mirada a les universitats catalanes, sense prejudicis o, si més no, només amb prejudicis inevitables.

D'entrada cal reconèixer que la Llei de Reforma Universitària (LRU) de 1983, seguida per la Llei de Foment i Coordinació General de la Investigació Científica i Tècnica de 1986, tanca un miserable parèntesi que s'havia obert a les universitats catalanes l'any 1939 quan, ocupada Barcelona, es va suprimir l'autonomia de la seva Universitat, només a ella reconeguda el 1933 pel Govern de la República.

La Llei de 1983 es va proposar i va aconseguir diferents objectius. Se'n podrien destacar els següents:

- > La restauració de l'autonomia universitària, bé que amb un model i una amplitud que no s'adiuen totalment amb el que va projectar l'esmentat Decret de 1933. Amb aquesta restauració també es pretenia

incorporar tot el que s'havia produït a les universitats del continent a partir de 1968 i les subsegüents reformes que va desencadenar.

> La concepció de la institució universitària segons el conegut model de Wilhelm von Humboldt, ministre prussià que en segellar la introducció de la ciència experimental a la Universitat, va orientar irreversiblement l'ensenyament universitari envers la conjunció de recerca i educació. Per tant, la Llei va significar un compromís seriós amb l'estímul i el foment de la recerca universitària.

> L'adaptació de les estructures universitàries al creixement massiu d'estudiants, que ja s'havia fet notar però amb la previsió d'absorbir-ne encara més.

La reforma que abordaren les lleis esmentades es va fer amb el retard imposat per una dictadura incapaç d'assimilar intents anteriors i per les dificultats de portar-ho a la pràctica en els primers anys de democràcia. Aquestes circumstàncies expliquen que en el moment de la seva promulgació, a la resta d'Europa, ja havien arribat nous aires que es van anar incorporant en successives reformes que obrien unes perspectives, que aquí encara no es sospitaven. Tanmateix, simptomàticament, un article de la Llei, l'article 11, ja insinuava alguna cosa quan autoritzava –amb certes cauteles– contractar amb entitats públiques i privades o amb persones físiques, la realització de treballs de caràcter científic, tècnic o artístic i també l'organització de cursos d'especialització.

2.2

El 1983, amb les posteriors transferències de les universitats catalanes a la Generalitat el 1986, s'inicià una etapa que el pas del temps autoritza a considerar com a positiva per aquestes universitats.

Se'n podrien destacar algunes tendències, que convé esmentar:

> Les universitats han pogut incorporar un nombre creixent d'estudiants sense traumes insalvables. Al curs 1985-1986, el nombre d'estudiants que acollien les universitats catalanes era de 129.617 i al curs 2004-2005, la xifra havia augmentat a 226.364. Durant aquest curs, el personal acadèmic que atenia aquests estudiants estava format per 13.694 persones. Això no ens pot fer oblidar que la taxa d'abandona-

ment dels estudis representa un 20% dels ingressats i que la durada mitjana real dels estudis supera amb un 40% el que les normes prevenen. Tampoc es pot passar per alt l'escassa mobilitat dels estudiants i la presència reduïda d'estudiants i professorat forasters (deixant a part l'èxit del programa Erasmus).

> La recerca ha arrelat a les universitats. El *Llibre Blanc* ens aporta alguns signes ben precisos. Per exemple, entre les deu primeres universitats espanyoles que han aconseguit projectes i fons competitiu del vi Programa Marc de Recerca i Desenvolupament Tecnològic (PM) de la UE, la meitat són catalanes; i de les beques atorgades per l'*European Research Council* (ERC) a joves investigadors en aquest any, més del 60% de les destinades a universitats i centres de recerca espanyols han estat per a Catalunya. Entre 1987 i 2003, la despesa en Recerca i Desenvolupament (R+D) s'ha triplicat, arribant al 1,44 del Producte Interior Brut (PIB) català l'any 2004 (encara lluny de l'objectiu del 3% que proposa Lisboa). L'establiment de centres de recerca a Catalunya per l'Administració i la possibilitat de contractació existent han ajudat a transformar el panorama de manera plausible. Si hi afegim la innovació, la proporció és de 2,61 del PIB, inferior al 3,16 de Madrid. En els índex de la *Innovation Scoreboard*, Catalunya és al lloc 82, mentre que Llombardia és al 71, Roine-Alps al 33 i la regió d'Stuttgart al 6.

> La despesa per estudiant ha seguit un ritme de continuïtat creixent. L'any 2004 era de 9.815 euros, quan quatre anys abans era de 7.701. Això situa la xifra a un nivell lleugerament inferior respecte a França i per davant dels Països Baixos, Itàlia i la mitjana d'Espanya, per bé que Catalunya encara està lluny de l'objectiu del 2% de despesa en educació superior respecte al PIB, tal com proposa la UE. Tampoc la política i la quantia de les beques i el sistema present de finançament no pot ser exhibit com un exemple d'equitat: l'ingrés de nous estudiants i el perllongament dels estudis de la població no ha rebut el suport propi d'un estat del benestar.

> Les dotacions en immobles i equipament científic s'han posat al dia de manera ben apreciable. Les dotacions de plans d'inversions del 2001 al 2006 han sumat quatre-cents dos milions d'euros.

La síntesi d'aquesta evolució ben positiva –sobretot si es pensa en la situació de partida– tanmateix, mostra signes de feblesa, alguns dels quals hem contraposat a les tendències consignes. Aquestes febleses són el signe de

certes insuficiències que cal corregir? Són tal vegada la conseqüència de l'avarícia del sistema de finançament? Aquests signes expressen que les universitats i els responsables de la política universitària de l'Administració no són conscients dels canvis que s'operen a les nostres societats i, si hi són, no gosen donar els passos que significa?

Superar el que representen aquests signes de feblesa no és una tasca fàcil i, segurament, no es fa sense tensions. És el panorama que s'ofereix a les nostres universitats.

El problema és que no encarar-lo, pot malmetre aspectes importants de la renovació iniciada l'any 1983, car les febleses poden erosionar completament actius ja adquirits amb esforç.

2.3

En aquests temps s'insisteix fins a la fatiga en la idea que estem davant d'una societat del coneixement i d'una creixent globalització.

A partir de la Revolució Industrial s'ha fet visible la influència dels canvis tècnics i socials sobre l'evolució dels sistemes educatius. No només és que hagi crescut la població escolaritzada, sinó que s'ha ampliat l'abast dels estudis impartits i de recerca. La irrupció de noves línies d'activitats professionals apuntà, en primer lloc, als estudis secundaris i, més tard, també ha acabat afectant als superiors. Per això, des de llavors, aquests han anat desbordant el clos dels estudis de caràcter professional, inicialment concebuts per a la formació i preparació de metges, advocats i clergues; així han aparegut els estudis tècnics, fins que des de la meitat del segle XIX, s'han fundat institucions superiors destinades a oferir-los.

Els actuals desenvolupaments tecnològics han pogut ser aplicats als serveis, fet que no tenia precedents i, han completat l'impacte que en el passat havia tingut la tecnologia sobre la resta d'activitats econòmiques. Noves demandes socials i sortides laborals reclamen llur formació i preparació, tot eixamplant un ventall d'oferta de serveis, ja important, per part de les institucions d'ensenyament superior.

Simultàniament –o potser, com efecte del que s'acaba d'esmentar– la darrera tecnologia ha ampliat els camps de comunicació i de mobilitat a escala internacional i, per tant, ha transnacionalitzat les societats reforçant una tendència a llarg termini, que tanmateix no ha estalviat moments de talls i discontinuïtat.

Les transformacions operades han estat prou visibles fins a esborrar la perspectiva del seu escolament secular. Adelerats per descobrir nous móns i assistir a fenòmens històrics aptes per rebre sorolloses denominacions, hem

convertit el que era la fase d'un procés en una nova realitat caracteritzada pel coneixement i la globalització.

Un segon fet –que no s'oposa a l'anterior– és la creixent presència de la dimensió europea. Institucions més o menys públiques han exercit sobre les universitats –especialment les universitats públiques– funcions de tutela i han coadjuvat el seu finançament. Fos l'església en el passat o els moderns estats d'ara, aquestes organitzacions han estat la darrera instància de les institucions universitàries, des de fundar-les fins a acreditar els seus estudis o determinar un règim de funcionament, ja que la mateixa autonomia universitària no sempre ha estat interpretada de la mateixa manera. L'existència d'organitzacions de tutela, tot i que depenen dels sistemes legals establerts, a la pràctica responen a la realitat del moment que s'acaba imposant i acaben substituïnt organitzacions anteriors.

En les actuals circumstàncies, els estats europeus no tenen la talla suficient per garantir la complexitat i la mobilitat que la mateixa història està exigint. Si hom pensa en el terreny que s'ha avançat des que el 1987, tímidament i salvant molts obstacles, s'implantà el programa Erasmus, fins la presència al si de cada universitat de l'EEES i l'ERA, es pot tenir una idea de com una realitat que, és inevitable a causa del que les mateixes universitats han significat, està pressionant; realitat que impulsa a la mobilitat i que reclama estructures que l'acompanyin i la utilització d'idiomes comuns.

La dimensió europea es superposa a la realitat de la comunicació científica que sempre ha tingut una referència mundial i no la substitueix. Aquesta dimensió no reforça únicament la comunicació pròpia de la comunitat de la ciència i de la tecnologia, sinó que reconeix una nova dimensió a la vida social, professional, econòmica i de recerca i formació, esborrant les fronteres tradicionals i reduint l'àmbit de l'exercici de tutela tradicional, incapaç d'entendre el que esdevé. Les mateixes dificultats espanyoles per assimilar i adaptar-se al nou marc de l'EEES, en són una prova eloqüent.

2.4

Els canvis han estat prou profunds com per necessitar nous coneixements per intervenir en la vida econòmica i social, atès que la mateixa pràctica professional no pot fornir-los. En paral·lel, l'aplicació de la investigació universitària ja no es concep només com una mera transferència –de dalt a baix– de la recerca de la Universitat cap a les empreses, les administracions i altres institucions de la vida social, sinó com el resultat d'accions recíproques entre els agents de la recerca, situats a diferents indrets (allà on es localitzin els centres de recerca creats i promoguts per l'Administració,

els laboratoris industrials i els departaments universitaris) i entre aquests agents i els destinataris de la recerca o la tecnologia.

La interacció entre el món de les institucions d'ensenyament superior i la resta de la vida social no acaba aquí. Les institucions educatives, imprescindibles per programar la formació, poden no abastar la complexitat de l'activitat professional que s'obté fora dels centres de formació (en la pràctica de resoldre els problemes de cada dia) i que mereixen un reconeixement acadèmic de l'experiència professional.

Tradicionalment, les funcions de la Universitat s'han distingit per la seva missió predominantment cultural, recolzada en el pes aclaparador d'una formació de caràcter generalista i per la presència d'una investigació bàsica, no orientada des de fora de la Universitat. Però el que ja fa temps que passa és que els responsables de les organitzacions socials –entre els quals, els empresaris– i de l'Administració necessiten aplicar els resultats de la recerca per assolir millor els seus objectius, tant si es tracta de majors beneficis o d'una més àmplia i millor satisfacció de les necessitats col·lectives; per assolir-ho estan disposats a pagar per obtenir aquests resultats. Per la seva part, els ciutadans demanen els serveis de l'ensenyament superior per progressar en la seva activitat professional, millorar els seus rendiments o augmentar la pròpia formació.

Aquest fet situa a les universitats, que persegueixen l'oferiment d'un servei de caràcter col·lectiu, en una situació de risc. Si existeix aquesta demanda i aquesta demanda disposa de mitjans per fer-se escoltar, hi haurà entitats disposades a oferir-la. Ja n'hi ha. Per altra banda, l'actual renovació tècnica dels serveis permet disposar d'eines i instruments prestats per la moderna tecnologia que poden traspasar barreres administratives i diversitats culturals i poden reduir l'espai que requereix la formació presencial.

Heus ací un aspecte a tenir en compte per part de les universitats, recents o històriques.

2.5

Si els fets anteriors són certs, no és estrany que el desbordament respecte del passat vagi més enllà dels problemes derivats d'acollir un nombre creixent d'estudiants. La política universitària ha de rompre nous camps d'aprenentatge a través d'estudis que, a vegades, no són fàcils d'acoblar als tradicionals. I fóra raonable preguntar-se si no cal introduir nous esquemes per a la seva organització. Les mateixes professions i ocupacions no són massa estables i es transformen en terminis molt més breus que els del passat, cosa que empeny a escurçar la durada dels estudis inicials i admetre l'extensió

de l'aprenentatge a un moment ulterior, atès que ara, l'horitzó terminal dels estudis és molt més llarg i tendeix a cobrir de manera continuada tota la vida. També té sentit demanar-se si convé persistir en una mateixa disciplina científica en tots els casos o bé, si en ocasions, no fóra preferible facilitar el canvi del currículum, permetent a l'estudiant una certa flexibilitat en la seva configuració. Amb tot, precisament aquesta flexibilitat suggereix la determinació de fites clares i reconegudes dels recorreguts acadèmics i, per tant, la diferenciació entre els estudis pregraduats i els graduats.

La mobilitat sembla que impregna el seguiment de la vida de l'estudiant, mobilitat cap a l'elecció successiva dels centres triats —a no seleccionar només els situats a l'interior de les fronteres administratives—, així mateix, mobilitat per les variacions de la vida professional o els canvis del món del treball i les demandes socials dels estudis. Per tant, cal dotar als estudiants de coneixements que enforteixin els aspectes de la seva formació bàsica, que a més de proveir-los de l'equipament suficient per saber superar les demandes transitòries del moment, reforcin la seva capacitat de raonar i criticar el marc que els envolta com a estudiants i professionals.

En aquesta línia podríem preguntar-nos sobre com projectar la formació humanista. Encara que el seu pes pot variar segons els casos, constitueix un ingredient irrenunciable del tipus de formació que s'espera rebre en les universitats. La reflexió rigorosa entorn de qüestions que afecten les persones i les societats, i per tant, l'atenció que mereixen no pot ser descuidada per les institucions d'ensenyament superior en general.

Tot i participar de mètodes comuns, la multiplicitat d'objectius a satisfer aconsella que les institucions d'ensenyament superior optin per una especialització. La diversitat d'aproximacions requereix una preparació *ad hoc* i també, aconsella desconfiar de models unitaris. El caràcter professional dels estudis superiors no és el mateix en tots els casos, ni ha de tenir el mateix tipus de vinculació amb l'entorn local i territorial, ni aquest entorn ha d'influir tan decisivament en totes les institucions d'ensenyament superior.

L'educació universitària posa èmfasi en la recerca promoguda pels professors i en l'aprenentatge investigador dels estudiants que no ha de convenir necessàriament a d'altres institucions de formació superior més atentes a certs aspectes de la vida professional i a les condicions d'aquells estudiants que escullen les corresponents opcions. En conseqüència, la diversitat de les formes d'ensenyament superior postula una aproximació diferent als conceptes de qualitat i d'excel·lència que tampoc han de ser considerats de manera unívoca i igual per tothom. Criteris que a les universitats, dites de recerca, privilegien l'excel·lència que descansa sobre llur capacitat investigadora, fan menys pressió i són diferents dels de les institucions dedicades preferentment a les demandes de l'entorn professional i a subministrar aplicacions immediates a l'activitat econòmica i social més pròxima.

Aquest punt no és secundari car la diversificació de la mateixa manera que selecciona recursos per a institucions de recerca, també reserva l'espai que mereix a la satisfacció de les insistentes demandes cap a l'ensinistrament en aspectes com la creativitat, la flexibilitat, l'adaptabilitat i l'aptitud per solucionar problemes, totes elles, característiques que no formaven part de les demandes que abans s'adreçaven a l'ensenyament superior.

La comesa de l'activitat investigadora, empresa al redós de les universitats, esdevé més exigent perquè se li requereix un compromís addicional. Per exemple, es sol fer referència a que la validesa de la recerca no es pot limitar a l'obtenció de coneixements degudament controlats o lògicament deduïts. També convé que la Universitat s'impliqui en el possible aprofitament dels resultats del coneixement per la societat, que siguin contrastats en contextos diferents i en àmbits més amplis. La demanda social va penetrant en el procés de la investigació i influeix en la formulació del problema i en l'avaluació dels resultats. L'any 2005, la Comissió Europea (CE) va advertir que l'insuficient nombre d'investigadors, especialment en algunes disciplines, en el futur suposaria una amenaça seriosa a la fortalesa innovadora de la UE, a la capacitat de fer créixer el coneixement i a l'augment futur de la productivitat, i per tant, travaria l'assoliment dels objectius de Lisboa i de Barcelona (CE, 2005b). Les universitats han de demostrar que, tot mantenint-se al marge de la política evitant posicions dogmàtiques i sortejant els interessos parcials i particulars, són institucions capaces d'integrar els coneixements que calguin per tractar els temes amb sensibilitat per les preocupacions socials, més enllà de les demandes de la innovació tecnològica.

L'adaptació del professorat amb un perfil investigador no sempre s'adiu amb els sistemes actuals de selecció dels més qualificats per a una política investigadora pròpia dels temps actuals. A més, si no es consideren altres factors, les institucions podrien tancar-se a alguns projectes de recerca i, per tant, quedar-se al marge d'aspectes importants. Molts projectes requereixen l'acompliment d'horitzons i objectius determinats; sovint l'objecte de la investigació té un caràcter interdisciplinari, i, en fi, la connexió entre diversos centres de recerca esborra les fronteres entre allò que és bàsic –que es reservava a les universitats–, allò que és aplicat i allò que és tècnic. També aquí, s'imposa la mobilitat entre els investigadors de les diferents entitats que han de col·laborar en el camp de la recerca i de la formació.

La innovació tecnològica i el progrés social tenen referències territorials; no costa adonar-se del sentit que les institucions d'ensenyament superior poden donar al desenvolupament d'un territori. El creixement econòmic i social –explica un recent informe de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OECD segons les seves sigles en anglès)– posa èmfasi, primer, en els recursos humans i per tant, en la promoció del coneixement per al foment de la recerca, fent-la fertilitzar per a la transferència de

tecnologia; en segon lloc, en la capacitat d'absorbir el coneixement disponible quan l'educació i el desenvolupament dels recursos humans l'eixamplen; finalment, en el desenvolupament cultural i comunitari, tot construint un quadre propici a la innovació.

2.6

Des de 1983, les universitats catalanes se segueixen regint parcialment segons unes pautes culturals pensades per a altres circumstàncies, corregides per a les urgències dels mateixos fets. La rectificació d'aquest punt de partida –conservador de la rigidesa– no sempre ha obeït a una visió sistemàtica i, per tant, sense justificació racional, s'arrossegueu pràctiques heretades.

La rigidesa té conseqüències. Se n'esmenten algunes a continuació:

> *El condicionament de la trajectòria passada.* Fins fa uns trenta anys, l'estabilitat del sistema universitari només admetia transformar-se quan els retocs mantenien intacta l'estructura general. Aquesta estructura no funcionava del tot en els temes financers degut a l'augment de la població universitària: la qüestió s'intentava resoldre a través de contactes bilaterals entre l'administració financeradora i l'entitat. Situacions especials –com l'aparició de noves universitats o l'èmfasi en certes actuacions– rebien un finançament extraordinari que també s'obtenia mitjançant aquests tractes bilaterals.

> *El punt de vista de l'oferta.* La conservació de l'estructura del servei d'un ensenyament superior definit fa anys, privilegiava una visió des de l'angle de l'oferta (creació, conservació o provisió de les places del personal acadèmic, instal·lacions –sense atenció a la seva amortització, tot sigui dit de passada–, atribució de recursos financers, etc.) sense contemplar les necessitats professionals, les demandes dels nous tipus d'estudiants, les condicions socials i econòmiques, etc. L'atenció de l'Administració es limitava a assegurar l'activitat universitària com un aspecte més d'un ministeri, sense qüestionar-se'n els objectius.

> *La indiferència pels resultats.* Tot és previsible quan res s'altera i, per tant, l'administració i la gestió de la vida universitària s'adaptava a les regulacions *ex ante* que establien i determinaven els requisits acceptats per la bona marxa de la institució. Dictada la norma i complertes les condicions, es pressuposava que les actuacions serien les

correctes. Els ministeris regien les universitats segons una política en la que les decisions eren preses per l'Administració i els òrgans de cada universitat actuaven com intermediaris entre els ministres i el personal docent i investigador (PDI). A la Universitat no li calia el suport d'una gestió superior professional.

De trenta anys ençà, s'estan imposant unes coordenades diferents arreu. Res és previsible i, davant d'això, ni el passat és una bona orientació, ni les regulacions poden substituir les decisions que ha de prendre la Universitat si vol protegir-se de la seva marginació. La Declaració de Lisboa de l'abril de 2007 de l'*European University Association* (EUA) estableix de manera precisa i taxativa que l'adequació i la flexibilitat enfront de les noves demandes, només és possible en el marc d'una autonomia més gran i de finançament suficient.

Autonomia vol dir independència a l'hora de prendre decisions respecte d'altres. Per tant, les decisions per configurar-se, especialitzar-se i prendre determinades opcions es fan inevitables. Les decisions deixen obsoletes les regulacions.

Pel caràcter públic del seu finançament i a causa del servei públic a què es dediquen, les institucions d'ensenyament superior han d'actuar eficientment segons els objectius que elles mateixes escullin o vinguin fixats per les prioritats de les polítiques social i econòmica de l'Administració. Per tant, la consecució de resultats que s'adiguin amb els objectius fa objecte d'avaluació el funcionament de les universitats i de l'acreditació de la formació que s'hi imparteix.

Com a conseqüència, es compta amb que les universitats maldin per obtenir recursos addicionals per a la seva activitat sense que això alliberi a les administracions de prendre mesures d'equitat social. Els recursos públics –aclaparadors en els pressupostos de les universitats d'Europa– es destinen segons els objectius i els resultats, davant dels quals l'Administració no pot quedar indiferent. Per tant, els responsables de la Universitat i la mateixa Universitat han de respondre davant una societat definida políticament.

La multiplicitat de missions i la difusió dels resultats han acostat la Universitat a aquells que estan interessats i implicats en els resultats aconseguits i se'ls ha fet intervenir en el seu funcionament. Finalment, l'autonomia i l'especialització fan competir les universitats, però també les empenyen a cooperar a través d'acords amb la finalitat de dividir el seu treball.

La gradual aparició de nous procediments no ha mogut les universitats del solc de la seva història; altres temps han vist transformacions tan visibles com ara. El caràcter irreversible de les transformacions sembla adquirit i, ara com ara, ofereix poques alternatives. Els ciutadans esperen que les universitats responguin ara com ho van fer en el passat. Aquest *Llibre Blanc* n'és la garantia.

El 30 de juny de 2006, el Parlament Europeu va afirmar que: «La responsabilitat social i cultural de les universitats és alguna cosa més que una resposta a les demandes immediates de les societats i a les necessitats del mercat, per important que sigui prendre's seriosament aquestes demandes i aquestes necessitats. Cal una participació en la definició de la societat del coneixement i una implicació de les universitats en mantenir una visió a més llarg termini que contribueixi a resoldre les grans opcions socials, així com a posar remeis als problemes immediats. [...] Rendició de comptes, transparència i avaluació són els requisits de la llibertat acadèmica i de l'autonomia institucional.» (*Committee on Culture, Science and Education*, 2006.)

3

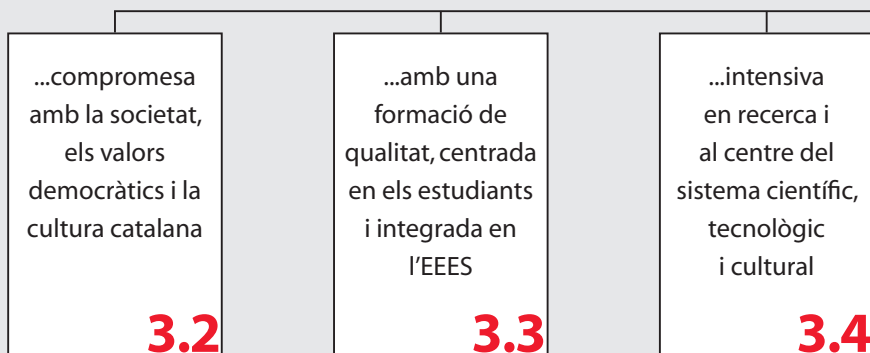
**PER A UN NOU MODEL
D'UNIVERSITAT
CATALANA**

QUADRE 1

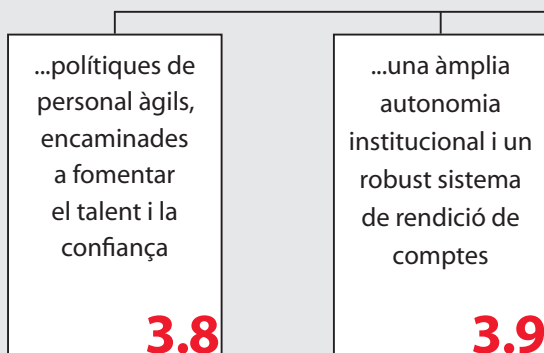
Per a un nou model d'Universitat catalana.

La Universitat de Catalunya

UNA UNIVERSITAT...



BASADA EN...



3.1

...com a motor de desenvolupament, innovació i benestar

3.5

... europea amb vocació global

3.6

...al servei de les persones que genera equitat i oportunitats de progrés

3.7

...un bon sistema de governança i una gestió eficient

3.10

...un model de finançament adequat i basat en objectius i projectes

3.11

3.1

La Universitat de Catalunya

Hora és que anem e que usem de la ciència que havem; cor, si no n'usam, segons que devem, [...], fem contra consciència e contra ço que sabem, e no volem haver lo mèrit ni la glòria que haver porem si usam de nostra coneixença.

RAMON LLULL (1294)

Context i diagnòstic

Tal com expressa la Llei d'Universitats de Catalunya (LUC) en el seu preàmbul, «El sistema universitari de Catalunya constitueix una realitat amb segles d'història. El rei Jaume II va crear l'Estudi General de Lleida, l'any 1300, orientat pels principis d'autonomia universitària i d'universalitat del saber. Entre 1533 i 1645 també es posaren en funcionament estudis generals o universitats a Barcelona, Girona, Tarragona, Vic, Solsona i Tortosa. [...] L'ensulsiada de 1714 s'emportà les universitats històriques. Durant el segle XVIII la Junta de Comerç promogué a la ciutat de Barcelona una activitat educativa d'esperit modern i, alhora, pràctic. La restauració, llargament reivindicada, de la Universitat de Barcelona (UB) l'any 1837 fou un gran pas endavant en el redreçament universitari. [...] La Universitat restaurada fou, però, una Universitat burocràtica i de dependència molt centralitzada, una Universitat provincial i subordinada [...], on la realitat de Catalunya trobava dificultats d'expressió i la seva llengua pròpia era totalment absent.»

Abans dels anys seixanta, les universitats espanyoles tenien una organització de caire napoleònic i tota l'activitat, altament centralitzada, es regulava per lleis estatals. Desgraciadament, la Revolució Industrial i les millores funcionals incorporades durant el segle XIX en algunes de les universitats europees de més tradició no varen afectar la situació de la Universitat espanyola.

A Catalunya, no obstant, apareix una petita llum d'esperança l'any 1933, un cop instaurada la II República, el 14 d'abril de 1931. Com a conseqüència del desenvolupament de l'Estatut de Catalunya, s'inicia un procés de creació de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), que el 1937 va passar a denominar-se oficialment *Universitat de Catalunya*. El Govern de la República i el de la Generalitat de Catalunya van aprovar l'estatut universitari al setembre de 1933. Aquest període, poc conegut per l'actual comunitat universitària catalana, va aportar una de les poques mirades de modernitat europea d'aquella època. De tota manera, va durar molt poc i va precedir una llarga etapa de dictadura fins a l'aprovació de la LRU, l'any 1983.

El model d'universitat que es desprèn de la LRU presenta, per una banda, una de les característiques de les universitats europees més modernes: l'autonomia universitària i la llibertat de decidir els propis programes i prioritats; per altra banda, incorpora la visió humboldtiana de dualitat entre l'activitat docent clàssica i la recerca com a contrapunt a la creació de nou coneixement. Aquesta dualitat es va instal·lar a bona part d'Europa a partir de la creació de la Universitat de Berlín per part de Wilhelm von Humboldt, lingüista, crític literari i reformador de l'educació a Alemanya a principis del segle XIX.

A partir d'aquest moment, els canvis es produeixen molt ràpidament, impulsats per la forta activitat de les universitats europees i, especialment, les dels Estats Units d'Amèrica, que aviat agafen el relleu de les europees, incorporant noves funcions i definint nous perfils. El nou model d'universitat productiva es coneix amb el nom d'Universitat Investigadora, *Research University* n'és l'equivalent anglès. Com que moltes universitats no tenien un alt nivell de recerca i no potenciaven els doctorats, les universitats que eren investigadores van introduir el terme: Institucions Intensives en Recerca. Aquest model apareix amb força a partir de l'any 2002, en forma d'Associació d'Universitats Europees, amb un important prestigi científic, denominada *League of European Research Universities* (LERU).

La majoria d'universitats catalanes es van transformar en universitats investigadores empeses pel model estatal de finançament. En un primer moment, es crea l'organització dels *Planes Estatales de I+D* i la necessitat d'incrementar significativament les publicacions d'àmbit internacional; més tard, la qualitat a partir d'un millor nivell d'impacte. La mateixa promoció del PDI i les polítiques d'incentius han incidit molt en aquest aspecte i no han estat modificades fins fa poc temps, incorporant nous objectius, encara que de forma suau.

En l'actualitat, les universitats públiques catalanes disposen d'un alt reconeixement acadèmic, científic i de gestió. La multitud d'avaluacions que s'han dut a terme en els darrers anys ho corrobora (v. per ex., Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya –AQU–, 2004). A dia d'avui, totes les universitats públiques catalanes han dut a terme o estan

immerses en un procés d'avaluació institucional externa a càrrec de l'EUA, que ha significat un pas certament positiu per analitzar les capacitats de les universitats, les seves mancances i per augmentar, alhora, la rendició de comptes (EUA 2007c, 2007d, 2005b, 2005c, 2005d, 2005e). A més, la generalització de l'avaluació de la qualitat, promoguda conjuntament entre les administracions i les universitats, ha estat un gran encert dels darrers deu anys. Molts dels resultats d'aquests processos d'avaluació i de seguiment de l'activitat universitària posen de manifest el lideratge de les universitats catalanes en l'àmbit estatal. L'any 1996, la constitució del consorci AQU va ser una fita important en aquest camp.

En l'àmbit de la formació i la docència, les universitats públiques catalanes han mostrat en els darrers trenta anys una àmplia capacitat per adaptar els estudis a les noves realitats i necessitats socials, econòmiques i culturals, i per avançar en la formació integral dels estudiants universitaris, aportant una major capacitat d'aplicabilitat dels estudis, i facilitant eines i infraestructures de primer ordre per atendre una Universitat de masses. Aquí, cal fer esment dels plans d'inversions universitàries de la Generalitat de Catalunya, que han possibilitat donar aquest salt qualitatiu en infraestructures i poder atendre a un col·lectiu cada cop més gran d'estudiants. Així mateix, les universitats han fet un esforç molt considerable per bastir una oferta de formació contínua per als graduats, els professionals i totes aquelles persones que entenen la formació al llarg de la vida per al seu creixement personal i professional. Com a dada significativa, cal esmentar que, en l'actualitat, al voltant del 36% dels estudiants de tot l'Estat que s'han matriculat en un postgrau, ho han fet a universitats catalanes (Conferència de Rectors de les Universitats Espanyoles –CRUE–, 2006).

Pel que fa a la recerca, les dades també ens indiquen una molt bona situació en l'àmbit estatal. Per exemple, entre les deu primeres universitats de l'Estat que han aconseguit projectes i fons competitius del VI PM de la UE, la meitat són catalanes, segons les dades de l'Oficina de l'Espai Europeu del Coneixement de la Generalitat de Catalunya. Igualment, a l'inici de 2008, del total de beques atorgades a joves investigadors per l'ERC, conegudes com *Starting Grants*, més del 60% de les que s'han concedit a l'Estat són per a investigadors catalans d'universitats i centres de recerca.

Si ens fixem en diversos rànquings de l'àmbit universitari, malgrat les reserves necessàries respecte d'aquest tipus de classificacions, sí que és cert que també els resultats mostren una bona posició del sistema universitari públic català respecte de l'espanyol. En el darrer rànquing del *Times Higher Education Supplement (World University Rankings, 2007)*, hi havia tres universitats catalanes entre les quatre-centes primeres. A més, l'única universitat de l'Estat espanyol que apareix entre les dues-centes primeres del rànquing que publica anualment la Universitat Jiao Tong de Xangai¹ és la UB.

Sembla clar, doncs, que tant pel que fa a la qualitat de la formació, la recerca i, de manera més incipient, la innovació, la universitat pública catalana ha avançat molt des de la promulgació de la LRU de 1983 i ha fet un salt que la situa, en molts aspectes, al capdavant del sistema universitari espanyol.

No obstant, si es fa la comparació amb els sistemes universitaris més dinàmics d'Europa i d'Estats Units, trobem que encara hi ha moltes febleses i molt camí per recórrer. Cal recordar que, en el món globalitzat en què vivim, aquelles regions del món que siguin capaces de formar millor els seus ciutadans i produir una recerca de més qualitat, estaran en millors condicions d'afrontar els reptes del futur. Preparar millor els titulats universitaris comporta una vigorització del teixit econòmic, social i cultural, i alhora, una transformació de la societat que s'ha de convertir en una societat més madura, més avançada i amb un millor benestar individual i col·lectiu. El mercat funciona d'una manera més eficient i els béns i serveis tenen més qualitat. Els mecanismes socials també s'enforteixen: els eixos de l'estat del benestar permeten garantir una millor igualtat d'oportunitats per a tothom. Ciutadans més informats, més cultes i més capaços de tenir judici propi són una condició bàsica per garantir la qualitat democràtica.

Per altra banda, la recerca científica també contribueix a l'esmentada vigorització del teixit econòmic, social i cultural. És necessari destacar que les regions del món que són capaces de generar una major innovació, com ara Cambridge, Boston o Califòrnia, per posar alguns exemples, on neixen idees creatives i de gran impacte, són les zones del món amb major concentració de coneixement, on hi ha excel·lents departaments universitaris i centres de recerca, on la recerca bàsica i la recerca aplicada aconseguen trenar-se de manera òptima.

A Catalunya, cada dia hi ha més persones conscients que, per començar a caminar cap a aquesta direcció, no es poden ajornar algunes decisions durant més temps. Des de la Declaració de Bolonya, que va ser el tret de sortida de la constitució de l'EEES i l'Estratègia de Lisboa que té com a objectiu convertir la UE en l'economia del coneixement més competitiva i dinàmica del món i que situa les universitats al centre de l'estratègia de competitivitat i cohesió, tothom és més conscient dels passos que s'han de donar. Alguns sistemes universitaris europeus, amb una tradició d'excel·lència acadèmica molt més sòlida que la nostra, han començat a treballar en determinades línies o polítiques: adaptació dels plans d'estudi, millora del finançament, canvi dels sistemes de governança, tot plegat per fer una Universitat més flexible, autònoma i capaç de retre comptes, i crear aliances, xarxes i agrupacions diverses per tal de ser acadèmicament més sòlids i més visibles i presents a l'escena internacional.

Si observem les polítiques que es produeixen a països com França, Alemanya, Països Baixos, Suïssa, Gran Bretanya o Estats Units, veurem una ten-

dència a la creació d'aliances, reagrupacions i, fins i tot, fusions d'universitats; o bé, la coordinació de projectes interuniversitaris en àmbits acadèmics i científics específics amb l'objectiu de guanyar pes internacionalment i fer més eficient la gestió dels recursos (v. cites i exemples a l'apt. Bibliografia i recursos).

Paris Universitas, per exemple, agrupa sis universitats: l'Escola Normal Superior, l'Escola d'Estudis Superiors de Ciències Socials, la Universitat de París II, la Universitat de París III, la Universitat Pierre i Marie Curie i la Universitat de París-Dauphine. El nombre de publicacions científiques i de premis Nobel que en resulta d'aquest reagrupament, el situa al número 10 del rànquing de Xangai. L'*European Confederation of Upper-Rhine Universities* (EUCOR) és un projecte iniciat el 1989 basat en un nexa geogràfic. Inclou set universitats de tres països diferents: Friburg i Karlsruhe (Alemanya), Basilea (Suïssa), les tres universitats d'Estrasburg i la de Mulhouse-Colmar (França). Entre d'altres avantatges, afavoreix la mobilitat d'estudiants i del PDI, ja que els estudiants estan obligats a fer un determinat nombre de crèdits fora de la seva universitat, això afavoreix l'intercanvi lingüístic i permet establir cursos i projectes de recerca comuns, a més d'haver de compartir recursos.

Un altre exemple és el Projecte Universitat d'Estrasburg. A Estrasburg hi ha tres universitats: la Universitat Louis Pasteur (Estrasburg 1), la Universitat Marc Bloch (Estrasburg 2) i la Universitat Robert Schuman (Estrasburg 3). En total sumen quaranta-dos mil estudiants. Actualment, estan en procés de fusió, en el que es coneix com Projecte UdS, que ha de culminar l'1 de gener de 2009. Es tracta d'un procés complex, des del punt de vista tècnic i polític, que es fa de forma especialment transparent, amb molta informació i comunicació, i que cerca la participació del conjunt de les tres comunitats universitàries. Hi ha un comitè de seguiment i múltiples grups interuniversitaris de treball. El projecte es defineix ell mateix com a una àmplia prova pilot, laboratori únic de modernització de la Universitat en el context de les grans reformes de l'ensenyament superior a Europa. Paral·lelament, les autoritats franceses han introduït l'objectiu de renovar i modernitzar la Universitat en el discurs públic i en l'agenda política.

A més de França, trobem nombrosos exemples d'aquesta tendència a agrupar i compartir projectes universitaris en diferents països del nord d'Europa i Estats Units, entre d'altres. A Noruega, l'*Student Record System* reuneix el 65% d'estudiants i vint-i-dos de les trenta-vuit universitats i centres públics; el *Research Information System*, el 100% d'investigadors, universitats i centres de recerca. Per la seva banda, el *California State University System* ha fet una aposta molt ambiciosa per compartir les infraestructures i les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) per part de totes les universitats públiques i *colleges* del sistema. Per exemple, disposa d'un *Content Management System* (CMS) que, a més d'unificar vint-i-tres centrals de da-

des i de compres, disposa d'una gestió única de recursos humans i serveis financers, tot externalitzat a Unisys, Salt Lake City. Califòrnia ho planteja com una transició cultural cap a una descentralització pragmàtica, que implica esforços per col·laborar allà on tingui sentit.

La Conferència de Rectors de les Universitats de Suïssa (CRUS), en el seu projecte *Paysage universitaire suisse: Stratégie 2005-2015* esmenta explícitament la importància de la col·laboració interuniversitària per convertir Suïssa en un dels millors espais on estudiar i fer recerca d'Europa: «L'aménagement du paysage universitaire doit permettre d'en renforcer les atouts de manière ciblée, de mettre à jour de nouveaux potentiels, de concentrer les forces et de garantir la masse critique grâce à la collaboration et à la coordination, et par voie de conséquence d'encourager l'interdisciplinarité.»² (CRUS, 2004).

Visió de futur

Actualment, el model d'universitat més comú, en què és independent i aïllada, comporta mínimes economies d'escala, molt poca necessitat d'estandaritzar i poca o nul·la cultura de col·laboració. El model de reagrupament, en canvi, afavoreix les sinergies, les economies d'escala, la cerca d'estàndards i l'esforç de col·laboració i cooperació. El treball coordinat, la capacitat de connexió i el desenvolupament d'aliances estratègiques esdevenen eines per millorar la tasca de les universitats, en particular, i del sistema, en conjunt.

La necessitat de tenir presència al món, l'especialització i la complementarietat entre institucions universitàries, i l'eficiència en la gestió d'uns recursos limitats, aconsellen avançar cap a estratègies de col·laboració i cooperació. L'ús intensiu de les TIC i l'adaptació a l'EEES i a l'ERA faciliten aquesta estratègia i es converteixen en veritables agents de canvi.

A hores d'ara, el sistema públic català està integrat per vuit universitats autònomes i poc interrelacionades. La configuració d'aquestes universitats, amb les titulacions que imparteixen i els grups de recerca que s'hi han constituït, és el resultat de les seves històries particulars i de multitud de decisions preses *ad hoc*, sense una visió de conjunt que hauria d'haver impulsat i que no ha fet el Consell Interuniversitari de Catalunya (CIC). Podríem dir que la situació actual és, com massa sovint passa en el nostre sistema institucional, excessivament estreta de mires i fruit d'un seguit de petites decisions del passat sense gaire visió estratègica de futur (*path-dependent*). El que cal exigir a la política universitària del Govern de Catalunya i de l'Estat és que tinguin visió de conjunt. Però no només això és necessari, també cal deixar

clar que s'ha de generar i aplicar una visió de conjunt des del propi sistema universitari, que inclogui els membres de la comunitat universitària.

El fet d'assumir i creure en aquesta darrera idea és el que, des de l'ACUP, ha dut a promoure una estratègia de col·laboració i un projecte comú anomenat *Universitat de Catalunya* per a totes les universitats públiques catalanes. Aquesta estratègia comuna permet un treball en xarxa que posa els fonaments d'una nova realitat. La *Universitat de Catalunya* vol ser hereva de l'impuls de la Generalitat de la II República que a l'article 7.3 de l'Estatut d'Autonomia de 1932 establia l'ideal d'autonomia plena per a la Universitat del país, ideal que la Universitat republicana va començar a realitzar en aquells anys convulsos.

La *Universitat de Catalunya* és el primer pas d'una estratègia de col·laboració, que es defineix com un sistema integrat d'universitats innovadores, que potencia les sinergies i els projectes conjunts en formació, en recerca i en transferència de coneixements a la societat. També promou l'excel·lència del sector català d'educació superior i contribueix a les necessitats econòmiques, socials i culturals de Catalunya, així com a la seva projecció internacional.

En un futur immediat, aquesta estratègia ha de permetre repensar la governança universitària, les estructures internes i les relacions externes, a més de definir novament la gestió per tal de fer-la més àgil i eficaç. En els propers anys cal que les universitats trobin la manera d'interactuar amb altres institucions, amb el món empresarial i amb la societat a la qual tenen la missió de servir d'una manera més eficient. La cultura de cooperació serà d'un gran ajut per assolir aquest canvi necessari.

L'impuls de l'estratègia de la *Universitat de Catalunya* i la voluntat de treballar conjuntament per crear un sistema universitari més cohesionat, equilibrat territorialment, coordinat i alhora amb perfils singulars, representa el missatge transversal d'aquest *Llibre Blanc* i serà present al llarg dels diferents capítols. A continuació, s'exposen algunes línies estratègiques concretes, a les que es vol donar un èmfasi especial. La resta de propostes també inclou referències a aquesta estratègia general, però es tracten als capítols específics de formació, recerca, internacionalització o governança.

Estratègies i projectes

Estratègia 1 > Repensar conjuntament la Universitat en el marc global del coneixement: refundar la *Universitat de Catalunya*

Les universitats europees viuen moments de canvis amb l'aplicació de l'EEES i l'ERA. Les universitats catalanes han d'aprofitar la necessitat d'adaptació a

aquest nou marc per fer una profunda transformació de la seva estructura i el seu funcionament. Seria un error emprendre aquest procés transformador en solitari. Una estratègia conjunta, sota la marca *Universitat de Catalunya*, ha de permetre la creació d'un sistema universitari coordinat, implantat arreu del país, amb projecció internacional i amb uns perfils en els quals la singularitat i les fortaleses de cada universitat esdevinguin complementàries i útils a la resta.

Aquesta estratègia és innovadora al nostre país, però coincideix amb la que estan aplicant diversos sistemes universitaris avançats europeus i d'altres països. La tendència a la concentració i a la suma d'esforços i recursos és l'única que garanteix un augment de les capacitats acadèmiques i de recerca, així com una major eficiència i un major impacte internacional.

Projecte 1 > Coordinació eficient del sistema universitari

Establir un marc de relació amb altres universitats o estructures universitàries associatives i una dinàmica eficient entre el CIC i la *Universitat de Catalunya*.

Estratègia 2 > Crear un espai de cooperació on cada universitat pugui accentuar el seu perfil, en un sistema en xarxa i complementari d'universitats

A Catalunya hi ha quatre universitats públiques situades a Barcelona i la seva àrea metropolitana: la Universitat de Barcelona (UB), la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC; tot i que aquesta darrera també té centres fora de l'àrea); tres més lluny de la capital: la Universitat de Girona (UdG), la Universitat de Lleida (UdL) i la Universitat Rovira i Virgili (URV); i la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), que és la universitat no presencial del sistema. Totes, les més antigues i les més recents, han configurat el seu perfil i compleixen una funció integradora en el seu àmbit territorial d'actuació, mitjançant la formació i la recerca.

Malauradament, el sistema universitari català també inclou algunes ineficiències i descompensacions, sobretot en el mapa de titulacions i en la intensitat de la recerca que es produeix en els diversos àmbits científics i tecnològics. Catalunya, com a país petit de l'Europa del coneixement, ha d'adoptar una estratègia comuna per superar aquestes ineficiències i poder-se projectar al món amb coherència, amb capacitat de lideratge acadèmic i científic i amb una gestió integrada i eficaç, incloent el mapa de centres de recerca i la resta d'actors del sistema de recerca i innovació.

Una política de cooperació ha de facilitar iniciatives que, més enllà de l'actuació governamental relativa a la programació d'estudis i a la creació de

centres de recerca, ajudin a minvar els dèficits. Serien desitjables iniciatives com ara la creació de mecanismes que promoguin la mobilitat d'estudiants i del PDI en aquest espai o la generació d'incentius per tal de crear titulacions i projectes compartits.

Una actitud de cooperació també ha de permetre que cada institució posi més esforç en els elements que defineixen i enforteixen el seu perfil. Si volem un país cohesionat, ens cal que la necessària competència entre les institucions universitàries tingui lloc en el marc d'aquesta cooperació bàsica.

Han de ser compatibles dues realitats que estan en tensió: d'una banda, el fet indiscutible que un país cohesionat ha de fer arribar arreu del territori la qualitat de vida, l'accés als serveis, la generació de riquesa o la vida cultural; d'una altra, que Catalunya és un país en el qual la ciutat de Barcelona i la seva àrea d'influència concentra un nombre de ciutadans i de recursos que, necessàriament, la fan motor principal de Catalunya. En l'àmbit universitari, com en la resta, hem de cercar l'equilibri, si no el trobem ens afegirem com a país.

Projecte 2 > Pla estratègic *Universitat de Catalunya*

Elaborar una estratègia conjunta que defineixi les àrees principals en les que cada universitat vulgui aconseguir un nivell d'excel·lència. A partir dels plans estratègics de cada universitat, es proposa convocar, l'any 2009, una comissió d'experts internacionals per analitzar el sistema universitari públic i fer recomanacions sobre les seves possibilitats d'excel·lència, les àrees i els projectes de futur.

Projecte 3 > Impuls a la cooperació interuniversitària

Instar els governs competents a una reforma normativa que faciliti la cooperació interuniversitària, així com instruments i mecanismes de finançament que la promoguin, per exemple contractes-programa interuniversitaris. De manera específica, incrementar substancialment la mobilitat interuniversitària del personal (PDI, personal d'administració i serveis –PAS–) i dels estudiants a la *Universitat de Catalunya*.

Estratègia 3 > Enfortir la presència internacional articulada i comuna de les universitats públiques catalanes

El model europeu de societat és un model de benestar econòmic amb un alt grau de cohesió social. Això fa que, amb molt poques excepcions, el model europeu d'universitats tracti d'encaixar la qualitat de la docència i la recerca amb un sistema que es basa sobretot en el treball en xarxa i on la qualitat és el resultat de la suma de les diferents individualitats. En canvi, el model nord-americà fomenta l'aparició d'unes poques institucions d'excel·lència, de difícil accés per a gran part de la població. Ara bé, el model europeu no ha de ser

incompatible amb les singularitats, tal com s'entén a les universitats dels Països Baixos, d'Escòcia o dels països nòrdics, per posar uns exemples clars.

A fi de que l'estratègia internacional comuna aconseguixi reeixir, cal tenir present l'avantatge competitiu que representa la projecció i l'atracció que exerceix la ciutat de Barcelona. La capital catalana és coneguda i valorada internacionalment i cal aprofitar aquesta imatge de Barcelona com a carta de presentació internacional de les universitats catalanes. La clau de l'èxit és fer que tot el sistema universitari es beneficiï de la projecció internacional de la ciutat i subratllar que Barcelona és la capital d'un país ric i divers.

En els darrers anys, algunes iniciatives amb vocació d'excel·lència i d'internacionalització han tingut èxit. Per exemple, la creació de centres de recerca vinculats a les universitats i amb el suport directe de la Generalitat, amb una àmplia autonomia institucional i un finançament adequat. Això els ha permès aconseguir ràpidament una repercussió internacional i, per tant, incorporar científics que estan entre els millors de les seves especialitats, procedents de tot el món. El mateix ha succeït amb el Programa de la Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats (ICREA): millors condicions per a la recerca i salaris més adequats han fet possible la incorporació a les universitats i als centres de recerca d'un bon nombre d'investigadors de primer nivell mundial.

Projecte 4 > Estratègia internacional conjunta

Bastir una estratègia internacional conjunta, que respecti les individualitats de cada universitat i aprofiti la projecció de la capital catalana. Elaborar polítiques de comunicació conjuntes, que reforcin la visibilitat del sistema universitari públic català al món. Participar conjuntament en organismes, xarxes i fòrums internacionals.

Estratègia 4 > Projectar Catalunya i Barcelona com a llocs idonis per a la formació de postgrau i de doctorat de referència internacional

Per tal d'assolir aquest objectiu, cal cooperar en el disseny d'alguns àmbits on la recerca i la presència internacional és prou sòlida i fer una oferta conjunta de formació de màsters i doctorats, amb la voluntat que esdevinguin estudis de referència. Aquests projectes poden tenir una geometria variable, depenent dels perfils de cada universitat.

Actualment, persones d'arreu del món que volen cursar un *Master of Business Administration* (MBA) contempen Barcelona com una possibilitat atractiva. Cal aconseguir que Barcelona i Catalunya també siguin referents per a una persona que vulgui cursar estudis avançats d'altres branques científiques i tecnològiques. El sistema universitari català té un nivell de recerca i una fortalesa institucional suficients per encarar aquest repte. Calen tres

coses, però: que els governs incentivin les iniciatives de cooperació; la voluntat decidida entre les universitats, amb la convicció que se'n beneficia el conjunt i cadascuna de les parts; i finalment, l'encert a l'hora de triar i dissenyar l'oferta, superant les ambicions particulars i actuant amb la generositat que cal en projectes com aquest.

Projecte 5 > Plataforma Interuniversitària de Postgrau

Crear una Plataforma Interuniversitària de Postgrau a l'ACUP, amb el suport de les administracions públiques. Els objectius: promoure estudis de referència internacional, facilitar la promoció i projecció conjunta, establir criteris comuns de programació i gestió –sobretot internacionalment– i cercar facilitats i recursos per afavorir l'acolliment d'estudiants i professors d'altres països.

Estratègia 5 > Treballar conjuntament per aprofitar les economies d'escala i augmentar l'eficiència en la gestió conjunta

El sistema universitari català ja disposa d'algunes infraestructures comunes. Per exemple: el Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya (CBUC), el Centre de Supercomputació de Catalunya (CESCA), l'Oficina de les Proves d'Accés a la Universitat, el Projecte Campus de la Secretaria de la Societat de la Informació i, d'alguna manera, la mateixa UOC, que té vocació de treballar com a universitat complementària del sistema presencial i d'acord amb les necessitats d'aquest.

Cal consolidar aquests projectes i, alhora, desenvolupar-ne de nous, com ara crear noves complicitats en temes com la promoció i el desplegament d'infraestructures acadèmiques i de gestió comunes; fomentar infraestructures de recerca i plataformes tecnològiques conjuntes, en col·laboració amb els centres de recerca, parcs científics, centres tecnològics, empreses i administracions; o impulsar el coneixement compartit i el desplegament conjunt de les TIC a les universitats. En tots aquests àmbits hi ha experiències internacionals que poden servir de referent.

Projecte 6 > Observatori de polítiques universitàries

Fomentar, des de l'ACUP, l'elaboració d'estudis, informes i sistemes d'informació que reforcin el sistema universitari públic català. Elaborar estudis comparatius, recollint les experiències i realitats d'altres països i sistemes universitaris de referència, a manera d'observatori internacional.

Projecte 7 > Plataforma conjunta de serveis

Potenciar serveis i infraestructures comunes en àmbits com els Centres de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI), l'accés a la Universitat,

el suport a la docència, els serveis científico-tècnics, la comunicació en xarxa, l'avaluació i el control de qualitat, les edicions universitàries, etc. L'objectiu és millorar la qualitat del sistema, aprofitar les economies d'escala i augmentar l'eficiència en la gestió.

3.2

Una Universitat compromesa amb la societat, els valors democràtics i la cultura catalana

Higher education institutions have a key role to play in European society by contributing to equitable and sustainable development and to the culture of peace. They should act critically and objectively on the basis of rigour and merit, actively promoting intellectual and moral solidarity [...]. In a world of deep transformations they have to foresee, anticipate and influence changes in all quarters of society.³

UNESCO (1998)

Context i diagnòstic

Les universitats d'avui dia es troben immerses en una nova societat, en la que el progrés i el benestar col·lectius i la competitivitat dels països i del teixit econòmic depenen cada cop més de la seva capacitat de generar i transmetre coneixement. El coneixement i la innovació constants són fonts de benestar, desenvolupament i riquesa. Com que les universitats són grans generadores de coneixement, és fonamental disposar d'un sistema d'educació superior de qualitat, integrador i flexible, que permeti relacions fluïdes entre el sistema universitari i científic i el conjunt de la societat.

Els rectors de les universitats europees ja van destacar el paper primordial de les universitats quan l'any 1988 van signar la *Magna Charta Universitatum* on manifestaven que «people and States should become more than ever aware of the part that universities will be called upon to play in a changing and increasingly international society».⁴ La *Magna Charta Universitatum* recalca que el futur de la humanitat depèn en gran mesura del desenvolupament cultural, científic i tècnic que es realitza a les universitats com a centres de cultura, coneixement i recerca científica. Expressa que la tasca de transmissió de coneixements a les noves generacions implica que les universitats han de servir a tota la societat. Per tant, els futurs cultural, social i econòmic de les nostres societats requereixen fer una inversió considerable

en l'educació superior. A més, posa èmfasi en el fet que les universitats han d'educar les futures generacions per respectar el seu entorn i la vida en si mateixa. Explícitament, un dels quatre principis recollits a la *Magna Charta Universitatum*, manifesta que «University is the trustee of the European humanist tradition; its constant care is to attain universal knowledge; to fulfil its vocation it transcends geographical and political frontiers, and affirms the vital need for different cultures to know and influence each other.»⁵

Des de la celebració del Consell Europeu de Lisboa al març de l'any 2000, un dels objectius fonamentals de la UE és la creació d'una Europa basada en el coneixement. L'Agenda de Lisboa insta a la participació de nombrosos sectors, entre els quals les universitats hi tenen un paper especialment important. Atès que es troben al centre neuràlgic de la recerca científica, l'educació i la innovació, les universitats són claus per al progrés de la societat i de l'economia del coneixement. En l'àmbit europeu, és a les universitats on treballa el 35% del total dels investigadors, mentre a Catalunya assoleix el 43,5% (Ciurana [et al.], 2006). Així mateix, les universitats desenvolupen el 80% de la investigació bàsica que es fa a Europa i formen un nombre cada vegada més gran d'estudiants, fet pel qual contribueixen a millorar l'educació i la cultura i a reforçar la competitivitat de l'economia. Avui dia, una tercera part dels europeus treballen en sectors que exigeixen un nivell alt de coneixements i aquests sectors han contribuït a la creació de la meitat dels nous llocs de treball que s'havien generat entre 1999 i 2000 (CE, 2003b).

Igualment, les universitats contribueixen a la consecució d'altres objectius de l'Estratègia de Lisboa, concretament a l'ocupació, a la cohesió i al progrés socials, així com a la millora del nivell educatiu general a Europa. En l'actualitat, el nombre de joves amb titulació universitària supera amb escreix el de les generacions anteriors. Aproximadament un 23% dels catalans entre trenta-cinc i trenta-nou anys tenen un títol superior, mentre que aquest percentatge se situa només al 14% per al tram d'edat compresa entre cinquanta-cinc i cinquanta-nou anys. Si es considera el conjunt de la població amb més de vint anys, la taxa d'ocupació de les persones amb titulació superior se situa al 81,84%, aproximadament uns vint-i-quatre punts per sobre de la mitjana global de tots els nivells de formació. Per últim, cal destacar que la taxa de desocupació entre els titulats superiors és del 5,66%, que baixa fins al 4,35% entre els doctors, unes xifres que se situen entre tres i quatre punts per sota de la taxa de desocupació total, que és del 8,47% (dades de l'Institut Nacional d'Estadística –INE– referents al primer trimestre de 2007).

Al marge del debat sobre el paper que han de jugar les universitats en la societat i l'economia del coneixement, i la manera com poden exercir de dinamitzadores socials, hi ha un altre concepte cada vegada més important quan es parla de la missió de les universitats: la responsabilitat social institucional. No n'hi ha prou amb formar els professionals del futur i fer avançar el coneixe-

ment amb una recerca que sigui útil a la societat. Aquests són objectius intrínsecs a la Universitat: el compromís amb la societat va més enllà. Cal que la Universitat tingui les portes obertes i faci esforços perquè tothom hi pugui accedir en igualtat de condicions. Cal que la Universitat apliqui polítiques de flexibilitat laboral als seus treballadors. Cal que la Universitat es faci responsable de la gestió dels residus que produeix o sigui conscient dels recursos energètics que consumeix. Cal, sobretot, que fomenti l'esperit crític entre els estudiants i que es plantegi quines aplicacions tindrà la recerca que fa. Són aquests aspectes, entre d'altres, els que conformen el compromís de la Universitat amb la societat i els que fan que una Universitat sigui veritablement responsable.

Per poder complir amb el nou paper que té la Universitat en la societat, calen uns valors acadèmics i socials sòlids, que es reflecteixen en les seves contribucions a la societat. Les universitats han sigut i han de seguir sent institucions capdavanteres en la defensa dels valors democràtics, de progrés, llibertat i justícia per a les persones i els pobles d'arreu del món. A Catalunya, la defensa d'aquests valors per part de les universitats va ser especialment intensa durant la dictadura franquista, ja que van ser una veu crítica i de voluntat democràtica enfront d'un estat totalitari, que no reconeixia les mínimes llibertats. Les universitats van ajudar a aglutinar moviments socials, culturals i polítics per a la transformació democràtica, el respecte pels drets humans i el progrés individual i col·lectiu; així com van reclamar la personalitat de Catalunya com a nació amb una llengua, una cultura i una voluntat de ser pròpies.

El compromís de les universitats catalanes amb el país, la llengua i la cultura va més enllà de l'etapa franquista i es remunta als seus orígens. En un país que no té una estructura d'estat ni uns mecanismes de promoció lingüística dels quals disposen els estats, i on la llengua ha estat perseguida i prohibida durant decennis, el paper de les universitats ha estat fonamental. L'escola i els mitjans de comunicació han fet una gran tasca d'extensió i difusió del català, i també cal reconèixer que la Universitat ha estat clau en la seva normalització en l'àmbit científic i del coneixement. Des del respecte a la llibertat d'expressió personal, les universitats catalanes sempre han assumit la llengua catalana com a llengua pròpia. També cal destacar la tasca feta per la Xarxa Vives d'Universitats per haver establert un important grau de col·laboració i complicitat amb la resta d'universitats de parla catalana.

Visió de futur

D'acord amb la seva tradició democràtica i il·lustrada, la Universitat s'ha de comprometre amb la societat que l'envolta, la fa possible i en justifica la raó

de ser. De fet, aquest compromís social és part de la seva identitat. Avui dia, ningú dubta que l'ensenyament superior és un factor clau per al desenvolupament humà i la transformació social.

En uns temps de canvis profunds i en un món cada cop més interconnectat i en xarxa, el ritme i l'espai dels desenvolupaments socials, culturals, econòmics, polítics i mediambientals han augmentat tant que la Universitat ha de fer un esforç per no restar-ne al marge ni mirar-s'ho des d'una torre d'ivori. D'altra banda, la freqüència, el volum i la velocitat de l'intercanvi i mobilitat de béns i persones han creat una situació en què la Universitat no es pot permetre l'aïllament i la distància si vol mantenir una actitud crítica i ser el motor de progrés de la societat.

Les universitats han de disposar d'autonomia i llibertat acadèmica per poder contribuir de manera creativa i innovadora al futur de les societats on operen. Les societats que no han tingut en compte això han quedat enrere, i les universitats que ho han oblidat, també. A la Declaració de Lisboa, l'EUA recorda que només unes universitats autònomes i ben finançades tindran la força suficient per fer avançar la societat cap a l'Europa del coneixement (EUA, 2007). Els capítols 9 i 11 d'aquest llibre incideixen específicament sobre el tema de l'autonomia, la rendició de comptes i el finançament.

De tota manera, els valors tradicionals de la Universitat, com l'autonomia, la llibertat acadèmica i l'excel·lència, ja no són suficients per contribuir a enfortir una ciència i una societat lliures. Les universitats no poden viure replegades sobre elles mateixes i s'han de comprometre amb les societats que representen. Tampoc no poden ser institucions centrades només en la creació i difusió del coneixement, sinó que han d'estar al servei de la societat i de les seves necessitats, condició indispensable perquè la creació i la difusió del coneixement assoleixi la seva màxima rellevància. Saber conjugar el saber i el servei a la societat, el just equilibri entre el pensar i l'actuar, el rigor acadèmic i el compromís amb el món, esdevenen reptes indispensables.

Federico Mayor Zaragoza, exsecretari general de l'Organització de les Nacions Unides per a l'Educació, la Ciència i la Cultura (UNESCO segons les seves sigles en anglès), sovint planteja l'evolució de la Universitat des de la torre d'ivori de les elits del coneixement fins al far, la talaia que alerta i s'anticipa en lloc d'adaptar-se *a posteriori*, condició especialment necessària en una època com la que vivim, d'evolucions ràpides i de profundes transformacions socials, polítiques, religioses, culturals i morals.

La UNESCO insisteix en el compromís i el servei a la societat com a missió de la Universitat, especialment en activitats que ajudin a eliminar la pobresa, la intolerància, la violència, l'analfabetisme, la fam o la degradació del medi ambient. Segons la UNESCO, l'ensenyament superior hauria de tenir com a objectiu la creació d'una nova societat formada per persones cultes, motivades i integrades, que estimin la humanitat i es guiïn per la saviesa (*World Con-*

ference on Higher Education – UNESCO, 1998). Les universitats són, doncs, institucions per a la transmissió de valors democràtics i cívics, i poderosos instruments per a l'anàlisi crítica de la societat, la ciència i la cultura.

En una societat com la nostra, intensiva en coneixement però al mateix temps complexa i diversa, la formació multidisciplinària ha de ser una realitat, no una intenció, ja que és l'única aproximació metodològica que ens permetrà entendre la complexitat. Estem parlant d'un nou concepte d'ensenyament, que inclou una formació multidisciplinària al llarg de la vida, les titulacions múltiples i la cooperació i el compromís, ja no sols com a obligació ètica, sinó també com a font de coneixement. Un nou model d'educació que ajudi a prescindir de les certeses fàcils que proporciona la formació, la llengua i el context social i nacional, i que massa sovint ens impedeix observar i entendre les realitats alienes.

Estratègies i projectes

Estratègia 6 > Reforçar el paper fonamental de les universitats en el compromís i el progrés socials

Les universitats creen i transmeten coneixements necessaris per al benestar social i econòmic a escala local, regional i global, i també cultiven els valors i la cultura de les nostres societats. Com a part d'una societat compromesa amb la il·lustració i la democràcia, les universitats juguen un paper important en el seu desenvolupament. Per això, han de facilitar un diàleg permanent, crític i racional entre el PDI i els estudiants, però també entre la ciència i altres àmbits de la societat. A més de proporcionar coneixements específics en els diferents àmbits científics, la Universitat ha de ser conscient de la seva tradició democràtica i il·lustrada, i reinventar-la cada dia per enfortir una ciència lliure en una societat lliure, democràtica i defensora del progrés i el benestar.

Estratègia 7 > Ésser una Universitat inclusiva, capaç d'articular polítiques per a tothom

El sistema universitari català ha de ser obert a tothom, a tots els ciutadans i ciutadanes, en qualsevol moment de la seva trajectòria vital i professional. Per aconseguir-ho, cal impulsar polítiques actives que garanteixin, o si més no, facilitin l'accés de col·lectius amb dificultats. No n'hi ha prou amb dir que les portes de la Universitat estan obertes a tothom. Cal demanar-se qui hi falta o qui no hi arriba i desenvolupar polítiques efectives positives.

Cal desenvolupar campus accessibles a les persones amb discapacitats, fer programes adreçats a col·lectius amb necessitats determinades (immigrants, gent gran, etc.) i mantenir la lluita contra les discriminacions existents i conegudes en la nostra societat, com ara el sexisme (v. el cap. 7 sobre la Universitat al servei de les persones).

Projecte 8 > Programa conjunt d'eliminació de barreres arquitectòniques

Assumir un compromís públic perquè no hi hagi cap barrera arquitectònica a les universitats integrants de la *Universitat de Catalunya*.

Estratègia 8 > Formar en valors i fomentar el pensament crític

La Universitat ha de formar els estudiants en valors com la cultura política democràtica, la igualtat de gènere, la cultura de pau, els drets humans, el respecte, la tolerància i la política social. Cal transmetre aquests valors al llarg de tot el període universitari, independentment dels estudis que es cursen.

A més, les universitats reconeixen que una tasca important és fomentar l'esperit crític i la capacitat d'anàlisi dels problemes de la societat. Ara predomina el discurs de l'emprenedoria i la innovació, però sovint s'oblida la importància de l'esperit crític. Com recorda la Declaració de la UNESCO citada anteriorment, les universitats han d'educar els estudiants perquè siguin «well informed and deeply motivated citizens, who can think critically, analyse problems of society, look for solutions to the problems of society, apply them and accept social responsibilities».⁶ Per aconseguir aquests objectius, cal tornar a formular alguns estudis, utilitzant noves metodologies de disseny de continguts. Així mateix, és necessari promoure noves formes d'ensenyar, que facilitin l'adquisició de competències i habilitats (v. el cap. 3 sobre la formació universitària).

Projecte 9 > Codi ètic de la *Universitat de Catalunya*

Elaborar un codi ètic de la *Universitat de Catalunya* que inclogui els drets i els deures dels estudiants.

Estratègia 9 > Una Universitat compromesa amb la cultura i la nació catalanes

La *Universitat de Catalunya* ha de ser una Universitat oberta al món i, al mateix temps, plenament arrelada al país que li dona nom. Històricament ha estat així: els vincles amb el país i la realitat social, econòmica i cultural han estat forts. Des que l'any 1300 el rei Jaume II va crear l'Estudi General de Lleida, sovint les universitats catalanes han tingut un paper catalitzador, com en l'etapa de renovació i modernització de principis del segle xx o durant la resistèn-

cia al franquisme. Cal seguir mantenint i reforçant la identitat de Catalunya com a nació que compta en l'Europa del coneixement, actuant com a motor i avantguarda del seu dinamisme cultural, científic, social, artístic i tècnic.

En el moment actual, en què l'increment de la mobilitat i l'aparició de l'EEES ajuden a trencar barreres i ofereixen un nou món de possibilitats a les universitats catalanes, cal que aquestes exerceixin el seu compromís amb la llengua i la cultura del país. La *Universitat de Catalunya* vol ser un campus multilingüe, on l'ús del català com a llengua pròpia no sigui un impediment, ans al contrari, una riquesa afegida que tingui veu pròpia en presentar-se davant d'Europa i el món.

Projecte 10 > Multilingüisme a les aules i els campus

En línia amb l'estratègia de la UE que promou el multilingüisme, potenciar accions concretes per facilitar l'entrada de terceres llengües a les aules, els campus i la recerca. En aquest procés, establir els mecanismes necessaris per assegurar que el català, com a llengua més feble, no en surti perjudicada o en sigui marginada.

Projecte 11 > Manuals universitaris de referència en llengua catalana

Promoure l'edició de manuals tècnics i científics de referència internacional en llengua catalana, de forma conjunta entre la Generalitat de Catalunya, les universitats catalanes i d'altres agents.

Estratègia 10 > Promoure el diàleg entre cultures i sabers

Com a resultat de les noves onades migratòries, la societat catalana, com moltes d'altres, és cada cop més multiètnica i multicultural. La convivència i la prosperitat d'aquestes societats dependrà, en gran mesura, del fet que cada persona aprengui a conèixer, respectar i entendre altres cultures, valors, costums i religions. Aquest procés és un procés educatiu, i seria un error reduir-lo a les fases inicials: l'ensenyament superior també té un rol important a l'hora de promoure el diàleg intercultural, a banda de convertir-lo en objecte de recerca.

D'altra banda, cada vegada és més gran l'especialització de les diferents disciplines científiques, per la qual cosa la Universitat actual no es pot considerar com el lloc d'unitat de totes les ciències (*universitas litterarum*), tal com la va definir en el seu temps el filòsof idealista Friedrich Schleiermacher. Avui dia, una anàlisi aïllada dins d'un únic àmbit científic no es correspon amb la varietat i la complexitat del món en què vivim. La interdisciplinarietat és imprescindible per trobar respostes adequades als reptes de la nostra societat. Per tant, és de gran importància promoure el diàleg intercientífic, que s'ha anat perdent al llarg dels anys per una excessiva especialització.

Projecte 12 > Jornada universitària anual: el *Dies academicus*

Organitzar una vegada a l'any un *Dies academicus* per augmentar el diàleg entre les diferents disciplines i entre la Universitat i la societat, dedicat cada any a un tema concret, amb la participació d'experts de diferents àmbits científics, polítics i socials.

Estratègia 11 > Crear una cultura per al desenvolupament sostenible i la protecció del medi ambient

Les universitats han de ser exemples a seguir en temes que són d'una importància vital per al futur, com ara tots aquells relatius a la gestió de residus i la protecció del medi ambient. Cal una posició institucional i cal fer-ne partícips directes als estudiants i a la resta d'integrants de la comunitat universitària. Es tracta d'una actitud que ha d'impregnar de manera transversal tota l'organització i que ha d'afectar des de la construcció de nous edificis fins a la gestió del cicle integral de l'aigua, passant per la reflexió sobre els usos de la tecnologia o de la recerca que s'utilitza.

L'assumpció d'aquesta nova cultura només serà possible si es fa en col·laboració amb altres institucions, empreses i administracions. Al mateix temps, les universitats han de promoure la investigació i la innovació en àmbits com les energies renovables, les noves fonts d'energia, la gestió de l'aigua, les tecnologies netes, la gestió de residus o la gestió forestal i dels ecosistemes.

Projecte 13 > Programa *Universitat de Catalunya sostenible*

Impulsar conjuntament la formació, la recerca i la difusió sobre la sostenibilitat. Millorar les pràctiques sostenibles i mediambientals dins de cada universitat i projectar la tercera missió de la Universitat en aquest àmbit.

Estratègia 12 > Potenciar una política integrada i articulada de les universitats en matèria de cooperació al desenvolupament

Els Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni (ODM), formulats al si de les Nacions Unides l'any 2000, reconeixen la gran importància que juga l'educació en el desenvolupament dels països. La comunitat internacional es va proposar aconseguir fins a l'any 2015 l'educació primària universal (objectiu núm. 2). Per tant, els esforços que es van fer en matèria d'educació durant els últims anys es van concentrar sobretot en l'educació primària. Tanmateix, últimament hi ha un procés de conscienciació que reconeix que no només s'ha d'invertir en l'educació primària, sinó que també cal millorar tot el sistema d'educació, sobretot l'educació superior, als països en vies de desenvolupament. És justament en aquest àmbit on les universitats dels

països europeus juguen un paper primordial ja que és l'àmbit que coneixen millor i en el qual actuen diàriament.

Si observem l'escenari de cooperació internacional per al desenvolupament, podem detectar una altra tendència creixent en els darrers anys: reemplaçar projectes petits i aïllats amb un impacte sovint reduït per la realització de programes integrals amplis, coordinats amb altres actors i, per tant, amb un major impacte.

Totes les universitats públiques catalanes tenen centres o serveis destinats a la cooperació amb l'objectiu essencial de contribuir al desenvolupament humà als països socis. Per augmentar l'impacte que hi tenen les seves activitats, la *Universitat de Catalunya* vol coordinar els projectes destinats a la cooperació per al desenvolupament i promoure programes integrals de més abast, on cal concentrar-hi els esforços. Així mateix, la *Universitat de Catalunya* fomentarà actuacions específiques en l'àmbit de l'educació superior, sent l'àrea que les universitats coneixen millor i on, consegüentment, poden aportar un valor afegit.

Projecte 14 > Programa Universitat de Catalunya solidària

A partir d'un diagnòstic previ, promoure un programa conjunt de cooperació universitària per al desenvolupament que es centri especialment en l'àmbit acadèmic, en col·laboració amb els organismes públics competents. L'objectiu principal d'aquest programa és concentrar esforços i augmentar l'impacte de la cooperació universitària.

3.3

Una Universitat amb una formació de qualitat, centrada en els estudiants i integrada en l'EEES

Face aux multiples défis de l'avenir, l'éducation apparaît comme un atout indispensable pour permettre à l'humanité de progresser vers les idéaux de paix, de liberté et de justice sociale.⁷

JAQUES DELORS (1997)

Context i diagnòstic

La formació, com a primera missió de la Universitat, es troba en un moment de canvi. Quatre aspectes destacats en són els principals causants: la construcció de l'EEES, la fluctuació d'un mercat laboral lligat a les necessitats socials i econòmiques i a la nova societat del coneixement, el perfil cada vegada més diversificat dels estudiants i, finalment, el paradigma de la formació permanent o al llarg de la vida.

► La construcció de l'EEES

La Declaració de Bolonya és el punt de partida d'un canvi substancial en el sistema universitari europeu, tant en l'estructura dels estudis com, sobretot, en la seva raó de ser. En concret, suposa el pas d'una educació centrada en l'ensenyament, que posa èmfasi en el PDI i en l'adquisició i transmissió de coneixements a una educació centrada en l'aprenentatge, l'estudiant i la seva capacitat d'aprenentatge. Es tracta d'un moment històric per a la formació universitària, un moment que cal aprofitar amb decisió i valentia per millorar els plans d'estudi i les metodologies d'ensenyament, i així formar universitaris i ciutadans més cultes i preparats.

A la taula 3 es recull el conjunt de països que en aquests moments participen directament en la construcció de l'EEES, amb informació específica sobre la nova estructura dels estudis i sobre l'estat del desenvolupament. Com a dada més que significativa, s'observa com la gran majoria de països ha apostat per una estructura d'estudis que es correspon amb tres anys per als graus (*bachelors*) i dos anys més per als postgraus (màsters). El fet que a Espanya s'hagi adoptat un model d'estructura diferent (quatre més un) deixa al nostre país en una situació relativament aïllada i que pot dificultar la mobilitat universitària. En aquest sentit, les universitats públiques catalanes reiteren l'aposta per un model flexible d'estructuració de les titulacions que permeti la màxima adaptació a l'estructura més estesa a la majoria de països europeus.

Segons les dades proporcionades pels últims informes *Trends* i *Stocktaking* (Crosier, Purser, Smidt, 2007), actualment, més d'un 80% de les universitats i altres institucions europees d'educació superior enquestades han manifestat haver desenvolupat l'estructura dels estudis en tres cicles. A l'Estat espanyol, durant el darrer any s'han establert les bases normatives per a la programació dels nous estudis adaptats a l'EEES.

A Catalunya, l'aleshores Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació (DURSI), l'AQU i les universitats van signar al maig de 2004 un conveni de col·laboració per desenvolupar, a partir del curs 2004-2005, un pla pilot de les titulacions adaptades al futur EEES. Quan el Govern espanyol va aprovar, a principi de l'any 2005, els decrets de grau i de postgrau, el DURSI va decidir que era convenient que les universitats catalanes es plantegessin per al curs 2005-2006 la implantació de Programes Oficials de Postgrau (POP) amb titulacions de màster i de doctorat plenament inserides en l'EEES. Amb aquesta finalitat, l'AQU va establir el procediment d'avaluació sobre la dimensió acadèmica de les propostes fetes per les universitats. Realitzada aquesta avaluació, a partir del curs 2006-2007, el DURSI va aprovar la implantació de màsters oficials, integrats en els diferents programes de postgrau, dels quals l'oferta total de les universitats catalanes per al curs 2008-2009 és de 378. D'aquests, quaranta-un estaran impartits completament en anglès. A més, a partir del curs 2008-2009 s'impartiran les primeres trenta-cinc titulacions de grau adaptades al nou marc europeu.

► **Canvis en el mercat laboral de la nova societat del coneixement**

La formació universitària també s'ha d'adaptar a les demandes del mercat laboral actual, el qual és molt diferent al de fa just dues o tres dècades. Avui dia, el mercat reclama treballadors qualificats molt més versàtils i adaptables a circumstàncies que canvien ràpidament, amb aptituds i habilitats personals que complementin els coneixements específics. Aptituds, com ara

TAULA 3

Països que participen en la construcció de l'EEES, estructura i situació d'adaptació.

País	Estructura	Estat d'adaptació
Albània	3+2 i 4+1	Avançat
Alemanya	3+2	Avançat
Andorra	3+2	Avançat
Armènia	4+2	Fase inicial
Àustria	3+2	Avançat
Azerbaidjan	n.d.	Avançat
Bèlgica (Flandes)	3+1	Avançat
Bèlgica (Valònia)	3+1/2	Avançat
Bòsnia i Hercegovina	3+2	Avançat
Bulgària	4+1	Acabat
Croàcia	3+2	Avançat
Dinamarca	3+2	Acabat
Eslovàquia	3+2	Avançat
Eslovènia	3+2	Avançat
Espanya	4+1	Fase inicial
Estònia	3+2	Avançat
Finlàndia	3+2	Acabat
França	3+2	Avançat
Geòrgia	3+2	Avançat
Grècia	4+2	Acabat
Holanda	3+1/2	Acabat
Hongria	3+2	Avançat
Irlanda	3+2 i 4+1	Acabat
Islàndia	3+2	Acabat
Itàlia	3+2	Acabat
Letònia	3+2 i 4+1	Acabat
Liechtenstein	3+2	No necessita adaptació
Lituània	4+1/2	Acabat
Luxemburg	3+2 i 4+1	Acabat
Macedònia	3+2	Avançat
Malta	3+2	Acabat
Moldàvia	4+1	Fase inicial
Montenegro	3+2	Avançat
Noruega	3+2	Acabat
Polònia	3+2	Avançat
Portugal	3+2	Avançat
Regne Unit	3+1	No necessita adaptació
República Txeca	3+2	Avançat
Romania	3+2	Avançat
Rússia	4+1	Fase inicial
Sèrbia	3+2	Avançat
Suècia	3+2	Acabat
Suïssa	3+2	Avançat
Turquia	4+2	Acabat
Ucraïna	4+1	Avançat
Xipre	4+2	Acabat

FONTS: Eurydice⁹, UAB⁹.

la capacitat de lideratge, la gestió d'equips i projectes, la comunicació correcta tant oral com escrita, el domini de la tecnologia o la capacitat de síntesi i anàlisi han esdevingut importants.

El conjunt dels coneixements, habilitats i actituds que necessita un professional per ocupar adequadament un lloc de treball es descriu amb el concepte de competències. D'acord amb Bunk, «una persona té competència ocupacional si té els coneixements, les destreses i les aptituds que es necessita per dur a terme una ocupació, si és capaç de resoldre les tasques de manera independent i flexible, i si té la voluntat i la capacitat de desenvolupar la seva esfera de feina dins de l'estructura organitzativa on està immers» (Bunk, 1994).

Una primera resposta col·lectiva a la Declaració de Bolonya, va ser el projecte *Tuning*¹⁰ (sintonitzar les estructures educatives a Europa) coordinat per les universitats de Deusto i Groningen, en la que van participar més de cent universitats europees, amb el suport de l'EUA i el finançament del programa Sòcrates de la UE. Entre d'altres qüestions es va abordar la determinació de punts de referència per a les competències genèriques i específiques d'una sèrie de titulacions en diversos àmbits temàtics. El procediment va consistir en enquestar graduats, ocupadors i acadèmics i classificar les competències més necessàries per a la formació dels graduats.

En el model pedagògic de la Universitat tradicional, els coneixements, i en particular els coneixements teòrics, representen l'objectiu formatiu principal. En el context actual les universitats han de formar persones i professionals en un conjunt molt més ampli de competències, que inclouen els coneixements, però també les aptituds i les actituds. Exemples de competències transversals es mostren a les taules següents:

TAULA 4

Valoració per part dels ocupadors de les competències requerides (valors entre 1 i 5).

Treball independent	4,3
Habilitat per resoldre problemes	4,3
Habilitat en la comunicació oral	4,3
Treball sota pressió	4,3
Assumpció de responsabilitats, presa de decisions	4,2
Treball en equip	4,2
Administració del temps	4,1
Fermesa, resolució, persistència	4,1
Exactitud, atenció al detall	4,1
Planificació, coordinació i organització	4,1
Iniciativa	4,1
Adaptabilitat	4,1
Compromís personal amb la feina	4,1
Lleialtat, honestedat	4,1
Habilitat en la comunicació escrita	4,1

FONT > García Montalvo, 2008.

TAULA 5

Valoració per part dels estudiants de les competències més o menys requerides, amb la valoració del nivell en què es van adquirir i la diferència entre els dos valors (valors entre 1 i 5).

	<i>Adquirida</i>	<i>Requerida</i>	<i>Diferència</i>
Capacitat de negociació	2,6	3,7	-1,1
Planificació, coordinació i organització	3,1	4,1	-1,0
Assumpció de responsabilitats, presa de decisions	3,4	4,2	-0,9
Administració del temps	3,3	4,1	-0,8
Treball sota pressió	3,5	4,3	-0,8
Capacitat de raonar en termes econòmics	2,8	3,5	-0,8
Lideratge	2,8	3,6	-0,7
Habilitat per resoldre problemes	3,6	4,3	-0,7
Habilitat de comunicació oral	3,6	4,3	-0,7
Ampli coneixement general	3,7	3,6	0,1
Coneixement teòric del camp específic	3,8	3,7	0,1
Habilitat per aprendre	4,2	4,0	0,2
Domini de llengües estrangeres	3,1	2,8	0,2

FONT > García Montalvo, 2008.

► La diversitat d'estudiants i el seu rendiment acadèmic

Tal com es pot observar en les taules següents, hi ha una tendència d'ordre mundial a la generalització de l'educació superior, amb un percentatge elevat de la població que decideix fer estudis universitaris.

TAULA 6

Algunes xifres de l'educació superior a la UE-19, Alemanya, Estats Units i l'Estat espanyol (2004).

	<i>UE-19</i>	<i>Alemanya</i>	<i>Estats Units</i>	<i>Estat espanyol</i>
Nombre d'estudiants d'educació superior (EES)*	16.033	2.330	16.900	1.839
EES/1000 habitants	36,48	28,26	57,02	42,40
Nombre d'estudiants d'educació superior universitària (EESU)*	14.035	1.981	12.950	1.507
EESU/1000 habitants	36,38	24,03	43,59	34,74

FONT > MEC, 2007b. *en milers.

TAULA 7

Població amb educació superior (%).

	25-34 anys	55-64 anys	Augment
Alemanya	22	21	5%
Canadà	51	32	59%
Catalunya	28	14	100%
Corea	41	9	352%
Espanya	37	11	249%
Estats Units	39	33	18%
França	36	15	138%
Itàlia	12	7	85%
Japó	50	18	179%
Noruega	40	22	83%
Regne Unit	31	20	58%
Suècia	39	25	55%

FONT > OECD, dades de Catalunya: INE.

Si a aquesta generalització s'hi sumen els canvis demogràfics i els moviments migratoris, és evident que la complexitat tipològica dels estudiants ha augmentat i ho continuarà fent en el futur. Els estudiants tenen un refons social i cultural cada vegada més variat, l'edat dels estudiants ha deixat de ser homogènia i s'ha incrementat notablement el percentatge d'estudiants a temps parcial. Un altre aspecte que mereix una atenció preferent és la poca fluïdesa d'alguns estudis universitaris. Així, per exemple, la taxa d'abandonament total dels estudis universitaris en el curs 2002-2003 va ser superior al 10%; alhora, hi ha força estudiants que canvien de carrera i n'hi ha molts que acaben els estudis en un temps molt superior al previst en els plans d'estudi.

► El paradigma de la formació permanent o al llarg de la vida

La nova societat del coneixement, a banda de tenir una influència directa sobre el mercat laboral i el tipus de professional que aquest requereix, també ha convertit la contínua actualització de coneixements i la formació permanent en una necessitat. Fa anys, els coneixements que una persona adquiria a la Universitat podien ser-li d'utilitat per a tota la vida. Actualment, són la base i el punt de partida, però els contextos laborals, econòmics i socials canvien amb massa rapidesa perquè puguin ser considerats permanents. Alhora, una societat i unes persones més cultes cerquen oportunitats per a la formació contínua i una curiositat cultural i científica creixent. En aquest àmbit, el de la formació permanent i la reorientació professional, és especialment útil l'oferta

semipresencial i virtual de les diferents universitats i, sobretot, l'oferta de la universitat especialitzada en formació a distància, com ho és la UOC.

Visió de futur

Quatre són els àmbits on la formació universitària ha de concentrar els seus esforços en els propers anys. En primer lloc, cal transformar Catalunya en un país d'universitaris. En segon lloc, l'oferta acadèmica ha de ser diversificada, flexible, pensada en les demandes i les expectatives dels ciutadans. En tercer lloc, cal prendre l'EEES com un nou marc per a la formació acadèmica. Finalment, s'ha d'oferir una formació d'alta qualitat i centrada en l'estudiant.

Qualsevol país que vulgui ser competitiu i capdavanter ha d'apostar per la seva Universitat. Per tant, Catalunya ha de continuar impulsant que els seus ciutadans facin estudis superiors (actualment, aproximadament el 12% del total de la població catalana té estudis superiors, mentre que de la població que té entre vint-i-cinc i trenta-quatre anys, un 28% ha cursat estudis superiors segons l'Institut d'Estadística de Catalunya –Idescat–). Catalunya ha de ser un país d'universitaris i la *Universitat de Catalunya* s'ha de configurar com un sistema universitari obert a totes les capes de la societat amb una oferta àmplia per a tots i per a totes les edats, i no com un sistema elitista. Si és així, serà un senyal de riquesa present i futura. Una població amb estudis universitaris és una peça clau, imprescindible, en la construcció d'una societat democràtica avançada i en una economia basada en el coneixement.

Una Universitat amb molts estudiants ha de tenir una oferta acadèmica diversificada i flexible, alhora pensada per a les demandes i expectatives dels ciutadans i del mercat laboral. La varietat de l'oferta cal que ho sigui, en primer terme, en relació a la durada i l'exigència dels estudis. Han de coexistir estudis relativament curts i orientats a la inserció laboral (240 crèdits europeus, *European Credit Transfer System* –ECTS–) i estudis avançats (màster, doctorat). Una persona en triarà uns o altres en funció de les ganes, el temps o les capacitats. També, en relació a l'especialització, han de coexistir estudis generalistes i estudis més especialitzats. Els nivells inicials han de ser més generalistes, deixant pas a l'especialització posterior, la reorientació professional –cada cop més important–, i la formació contínua. Finalment, l'oferta universitària no es pot concentrar tota en un sol punt geogràfic: és positiu per al país que hi hagi estudis superiors presencials fora de Barcelona, complementats per l'oferta a distància de la UOC.

Sobre aquesta oferta àmplia i variada, cal aplicar-hi la màxima comunicació i transparència. Cal que arribi a tothom la informació sobre l'oferta d'es-

tudis universitaris, els seus continguts i les possibilitats posteriors de cada estudi: àmbits professionals d'aplicació, temps mitjà per trobar feina, indicadors salarials, etc. També és convenient que hi hagi la màxima transparència en relació a l'eficiència i els resultats acadèmics de cada estudi, incloent les xifres d'abandonament i fracàs.

La construcció de l'EEES significa una gran oportunitat. Cal que la *Universitat de Catalunya* sàpiga aprofitar-la. El nou marc normatiu dóna àmplia autonomia a les universitats per tal de decidir l'oferta acadèmica i els plans d'estudi. Suposa, igualment, un sistema modular en tres etapes (grau, màster i doctorat), dissenyat amb la idea que àmplies capes de la societat facin estudis superiors i els puguin continuar al llarg de la vida. L'EEES també facilita la mobilitat dins de la UE i promou un model formatiu que, a més dels coneixements, s'impulsin les competències i les habilitats. És per això que són necessaris nous sistemes de programació docent i nous mètodes d'avaluació. A banda de dissenyar i aplicar aquests nous sistemes, la *Universitat de Catalunya* aprofitarà millor el repte de l'EEES si treballa amb acreditacions reconegudes a Europa, ofereix estudis compartits i dobles titulacions amb altres universitats europees i incentiva una activa política de mobilitat d'estudiants, PDI i PAS. L'any 2015, un de cada tres graduats catalans hauria d'haver realitzat un període d'estudi a una universitat estrangera.

L'EEES empeny les universitats cap a una formació de qualitat i centrada en l'estudiant. En primer lloc, per arribar-hi, cal que, aquestes hi destinin més recursos (v. el cap. 11 sobre el finançament universitari). Alhora, cal valorar més l'activitat docent en la carrera acadèmica del PDI. Una docència de qualitat necessita preparació, incentius i, per tant, també avaluació. En molts casos, és necessari oferir eines i recursos per millorar la formació docent del PDI (v. el projecte 24). A més, la formació universitària no pot restar mai aïllada: cal una connexió permanent amb les etapes de formació prèvia (sobretot en educació secundària i formació professional) i un observatori actiu del mercat laboral i les necessitats i demandes socials, així com de les activitats i els grups de recerca.

Estratègies i projectes

Estratègia 13 > Avançar cap a una oferta integrada de títols universitaris a Catalunya en el marc de l'EEES

El període d'adaptació a l'EEES és una oportunitat excel·lent per definir i consensuar els criteris i mecanismes que han de regir la nova oferta de títols universitaris. En aquest procés, l'objectiu ha de ser consensuar una oferta global, racional i integrada, tot respectant i potenciant la singularitat i l'espe-

cialització de cada universitat integrant de la *Universitat de Catalunya*. A partir de criteris de qualitat de la formació, la coherència, la massa crítica i l'eficiència, cada universitat ha de marcar una personalitat pròpia, derivada de la seva especialització. Cada universitat ha de poder definir, mitjançant el seu posicionament estratègic, amb quina intensitat i intencionalitat vol dedicar-se a la docència de grau, la de postgrau, els doctorats, la recerca o la transferència i innovació, d'acord amb una política universitària integral promoguda des del Govern de la Generalitat i acordada en el marc del CIC. Des de la *Universitat de Catalunya* s'aposta per un model flexible d'estructuració de les titulacions per permetre la màxima adaptació possible a l'estructura més estesa en la majoria de països europeus.

L'avaluació de les universitats, imprescindible per a un rendiment correcte de comptes, s'ha de fer a partir d'aquesta mateixa diversitat, atès que els indicadors que avui s'utilitzen per avaluar les universitats afavoreixen principalment criteris d'uniformitat. Així doncs, cal establir un nou sistema d'indicadors que fomenti la diferenciació i l'especialització de les universitats.

Igualment, si l'oferta de titulacions es diversifica, semblaria lògic que també ho fessin els mecanismes d'accés a la Universitat. La selecció dels estudiants que accedeixen als diferents nivells d'estudis ha de ser una competència directa de les universitats, basada en diferents criteris, com ara una entrevista personal combinada amb les qualificacions obtingudes en estudis anteriors, proves de selectivitat, cartes de recomanació, etc. També fóra bo potenciar la interrelació amb les etapes educatives anteriors a la Universitat i enfortir especialment les passarel·les amb la formació professional.

Tot aquest procés necessita recursos econòmics finalistes i per aquest motiu cal que la societat catalana sigui coneixedora del canvi que se li està demanant a la Universitat. Només aquest coneixement i la consciència de la importància dels canvis que s'estan portant a terme facilitaran un finançament adequat i sostenible.

Projecte 15 > Oferta de titulacions del sistema universitari

Promoure nous criteris i mecanismes per a una oferta de titulacions del sistema universitari que facilitin:

- > Un sistema integrat i complementari, promovent l'eficiència i l'economia de recursos.
 - > L'especialització i la diversificació de la Universitat, tot reforçant l'excel·lència acadèmica i una formació de qualitat.
 - > L'afavoriment de l'autonomia universitària i l'avaluació de les titulacions *ex post*.
 - > L'adaptació a les necessitats i demandes socials, econòmiques i del mercat de treball.
 - > El foment de títols conjunts de diverses universitats.
-

Estratègia 14 > Fomentar els estudis de grau atenent a les demandes i necessitats socials, amb perfils més generalistes d'entrada i més especialitzats de sortida

Els primers anys d'estudi haurien de ser força generalistes. Aquest camí d'una formació més general amb compartició entre titulacions d'un mateix àmbit els primers cursos cap a una de més especialitzada en els darrers, afavoriria la reorientació dels estudiants i, si cal, el canvi d'estudis un cop iniciats, amb un nivell més alt de coneixement i de maduresa personal. El redisseny de les titulacions, on s'hi consideri adequat, es pot fer sense incrementar significativament els costos vinculats a la plantilla del PDI.

Un altre aspecte a tenir en compte és que el mercat laboral requereix, cada vegada més, professionals interdisciplinaris. Cal, doncs, que això es reflecteixi en els plans d'estudi. En general, el mapa de titulacions de grau ha de respondre a les necessitats i demandes socials, sense caure en la mercantilització i sense oblidar la funció pública i de formació cultural i en totes les branques del saber de la Universitat. És útil distingir entre els estudis més vinculats a un exercici professional o a un sector social o econòmic determinat dels estudis i la formació més generalista o vinculada a un àmbit científic o del saber. Sobretot per als primers, és convenient implicar els agents socials per participar en el diagnòstic de les necessitats i en la valoració dels perfils de formació que es proposin per als nous estudis. Un cop implantades les titulacions, són bàsiques la informació i la transparència sobre l'evolució dels resultats de cadascun dels estudis programats.

Projecte 16 > Estudis de grau i formació prèvia

Promoure el reconeixement mutu, facilitar la mobilitat i reconèixer la formació adquirida en el marc d'altres ensenyaments no universitaris (Cicles Formatius de Grau Superior –CFGS–) o de formació contínua. Fomentar ofertes interdisciplinàries i coordinades entre universitats i amb determinats sectors industrials, econòmics i socials.

Projecte 17 > Inserció laboral dels graduats

Promoure actuacions i facilitar eines de suport del sistema universitari per a la informació i la inserció laboral dels graduats universitaris. Facultar la coordinació de les diverses borses de treball i serveis universitat-empresa de les universitats.

Estratègia 15 > Desenvolupar una oferta articulada de màsters de referència europea i internacional

Els màsters representen un nivell d'aprofundiment i especialització en la formació universitària i que s'associen directament amb les capacitats d'expertesa i d'activitat d'R+D dels grups, departaments i PDI. L'accés als màsters ha

de comportar un filtre selectiu dels estudiants. És important que els màsters no s'entenguin com els antics segons cicles i per això és important deixar ben clars els criteris que permetin utilitzar la denominació general de màster.

En l'elaboració del mapa de màsters s'ha de tenir en compte que no tots els estudiants catalans que acabaran un grau faran un màster, de la mateixa manera que no tots els qui en facin un el cursaran a la mateixa universitat en què s'han graduat. L'oferta d'estudis de màster, en aquesta línia, ha de definir-se cada cop més en el marc de l'EEES i en l'àmbit internacional. Aquesta vessant europea i internacional, alhora representarà una garantia per a una formació de qualitat.

Cada universitat ha de poder seleccionar amb criteris objectius els estudiants dels programes de màsters. L'únic requisit per ser admès a un màster hauria de ser l'èxit en el procés de selecció, que en cap cas hauria de dependre de si l'estudiant ha estudiat o no el grau en la mateixa universitat. En aquest sentit, cal incentivar la permeabilitat entre les diferents universitats.

Fins ara, s'ha observat la tendència a fer com més màsters millor. No hi ha hagut una política general, ni una visió comuna sobre què es volia aconseguir, ni tampoc els mitjans per fer-ho possible. El resultat és que el conjunt de títols no expressa d'una manera clara i perceptible una aposta comuna del sistema universitari català. No cal dir que per definir un mapa de màsters de referència internacional s'ha de mostrar la mateixa agilitat en programar-los que en desprogramar-los.

Estratègia 24 > Desenvolupar plenament la formació d'investigadors i els programes de doctorat d'excel·lència

(Aquesta estratègia es desenvolupa al cap. 4 sobre la recerca.)

Estratègia 16 > Enfortir una formació universitària basada en el coneixement i més intensiva en habilitats, aptituds i valors

Els canvis en el model formatiu, descrits en el primer apartat d'aquest capítol, que s'inscriuen en els canvis generals de la nova societat del coneixement, fan que apareguin noves qüestions al voltant de la relació entre l'educació i l'ocupació dels graduats. La primera i principal qüestió és la identificació de les competències claus que ha de tenir un graduat, les que li garantiran el desenvolupament personal i l'èxit professional del seu futur. Un cop identificades, cal veure com es facilita l'adquisició d'aquestes competències des del sistema educatiu.

Cal complementar la formació de continguts amb l'adquisició d'experteses, habilitats, actituds i valors, com ara la capacitat d'estudi, la capacitat de relacionar, la capacitat d'abstracció, la capacitat memorística, l'expressió

oral i escrita i la capacitat d'argumentació. És important recordar, però, que es tracta de complementar els continguts i no pas de substituir-los. La peça clau en aquest procés és el PDI i la metodologia docent que aquest utilitza en el procés de formació. Cal dedicar una atenció especial a la qualitat de la docència universitària, ja que també el PDI ha de canviar, en part, les seves maneres d'ensenyar.

La formació per poder viure i treballar en un context internacional i, específicament, el domini de llengües estrangeres, es tracta de manera més àmplia al capítol 6 sobre la internacionalització de les universitats, mereix una referència especial. En un temps de globalització i d'integració europea, el coneixement d'idiomes estrangers pren una importància cabdal. Al nostre país, a més, partim d'una posició endarrerida respecte de la mitjana europea. En aquesta línia, en els propers anys, cal assegurar que els estudiants catalans, un cop finalitzada la secundària, tinguin un domini suficient (fluid en lectura, parla i escriptura) d'un tercer idioma, principalment de l'anglès. Les universitats, al seu torn, han d'introduir mesures perquè aquest domini s'aprofundeixi en els estudis universitaris, mitjançant l'adaptació del llenguatge especialitzat de cada àmbit d'estudi i amb un major domini idiomàtic.

Projecte 18 > Formació en competències

Fomentar plans i accions específiques per a la formació en competències entre la Generalitat, els agents socials i l'ACUP, amb èmfasi en la formació dels formadors.

Estratègia 17 > Impulsar la formació al llarg de la vida amb una oferta flexible i d'alta qualitat

Les universitats han de ser conscients que molts estudiants actuals ja practiquen l'aprenentatge permanent, el *lifelong learning* en terminologia anglesa. Per tant, han de dissenyar una oferta formativa àmplia, orientada a les voluntats individuals i a les necessitats socials, econòmiques i culturals, que convisqui amb l'educació inicial. L'objectiu és que cada segment de la societat tingui accés a formació al llarg de tota la vida.

Projecte 19 > Sistema de crèdits per a la formació al llarg de la vida

Impulsar un sistema de crèdits per a tot el cicle formatiu al llarg de la vida i introduir mecanismes per reconèixer la formació adquirida i no reconeguda formalment.

Projecte 20 > Universitat de la gent gran

Coordinar i impulsar un programa per a la formació permanent de la gent gran i afavorir la participació d'aquest col·lectiu en la vida universitària i en la societat del coneixement.

Estratègia 18 > Establir sinergies entre les universitats presencials i la UOC en el marc de la *Universitat de Catalunya*

La UOC és un element cabdal del sistema universitari català i aporta la seva experiència en ensenyament a distància a la *Universitat de Catalunya*. Aquesta experiència és molt valuosa ja que la filosofia de compartir recursos i sumar esforços que planteja la *Universitat de Catalunya* sovint pot requerir solucions i aplicacions virtuals.

Un aspecte que caldria estudiar és si les universitats presencials han de participar amb la UOC i tenir veu i/o vot en algun dels seus òrgans de decisió, així com saber evitar les ineficiències que podrien sorgir del desenvolupament de campus virtuals per part de totes les universitats del sistema. D'aquesta manera, caldria plantejar tant una oficina de reconeixement d'estudis com la conveniència de crear titulacions conjuntes entre la UOC i la resta d'universitats, orientades cap als estudiants que es veuen forçats a abandonar l'educació presencial però desitgen acabar els seus estudis a distància.

La situació actual de la *Universitat de Catalunya* fa necessari que el coneixement es difongui cap a nous segments de demanda, que es lluiti contra l'abandonament i la desmotivació i que s'aprofiti la diversitat metodològica al servei de la qualitat i l'eficàcia de l'aprenentatge. En l'assoliment d'aquests objectius, la UOC pot tenir una contribució crucial. En particular, caldria impulsar el desplegament de titulacions conjuntes que combinin metodologies d'aprenentatge presencials i no presencials amb l'objectiu d'estimular la innovació docent, atraure els estudiants a temps parcial, optimitzar els recursos disponibles i aprofitar les complementarietats existents en el sistema universitari.

Estratègia 19 > Fomentar un sistema d'avaluació i acreditació basat en l'autonomia universitària

Fa anys que les universitats catalanes han incorporat conceptes vinculats a la cultura de la qualitat en els seus plantejaments estratègics i models de gestió, en bona part fruit del treball conjunt iniciat l'any 1996 a partir de la creació de l'AQU a Catalunya com a organisme consorciat amb el Govern de la Generalitat i les universitats. De l'experiència realment positiva d'aquests anys se'n desprèn que cal avançar cap a processos d'avaluació més simples que, respectant l'autonomia universitària, afavoreixin la rendició de comptes però, alhora, evitin generar la sensació que els processos d'avaluació i qualitat són una finalitat en si mateixos. A més, l'ideal és que cada universitat pugui contrastar internament el seu model de qualitat, i que planifiqui i prioritzï les actuacions que l'han d'acostar a l'acompliment dels estàndards internacionals.

La qualitat ha de ser el primer element a tenir en compte a l'hora d'elaborar el mapa de titulacions. Per tant, els processos i criteris vinculats a la verificació i posterior acreditació cal que siguin coneguts i treballats conjuntament amb les universitats amb suficient antelació. També cal evitar duplicitats en l'avaluació, acostant la competència dels processos de verificació i acreditació a les administracions més properes amb responsabilitat sobre l'educació superior. En el cas del nostre país, cal una coordinació efectiva que generi valor i eviti duplicitats innecessàries entre l'AQU i l'Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i Acreditació (ANECA segons les seves sigles en castellà). Així mateix, es fa imprescindible apostar decididament per sistemes d'avaluació *ex post*, més basats en resultats i anàlisis d'impacte, que no pas en avaluacions *ex ante*, molt esteses avui dia a Espanya, que generen burocratització i poc valor afegit.

Projecte 21 > Instruments conjunts per a la qualitat i l'avaluació interna

Impulsar eines, instruments i mecanismes de coordinació interuniversitària que reforcin l'avaluació i la millora de la qualitat a les universitats.

Estratègia 20 > Millorar el rendiment acadèmic dels estudiants i reconèixer els estudis realitzats

El sistema d'estudis s'ha de basar en una estructura jeràrquica ramificada amb sortides en diferents nivells per evitar l'acumulació dels estudiants o la sortida del sistema sense cap reconeixement. L'estructura jeràrquica de pregrau (primer curs superat), grau, màster i doctorat pressuposa que cada un d'aquests nivells realment esdevé una sortida del sistema, i no només un punt de trànsit en un recorregut lineal obligatori amb una entrada i una sortida úniques. Les condicions d'accés a un nivell superior han de ser progressivament més restrictives i amb un criteri principal: els mèrits demostrats en el nivell d'estudis. Així s'estimula el rendiment dels estudiants i la mobilitat d'universitats entre el grau i el postgrau.

Projecte 22 > Reconeixement i rendiment acadèmics

Introduir mecanismes de reconeixement dels estudis realitzats. Generar un quadre d'informació sobre el rendiment acadèmic de les diferents carreres per donar-lo a conèixer a la societat.

Projecte 23 > Diàleg secundària-Universitat

Organitzar anualment unes jornades d'estudi i reflexió entre la formació secundària i la Universitat que afavoreixin un sistema integral de formació.

Estratègia 39 > Garantir un accés equitatiu a l'educació superior mitjançant un sistema ampli de beques, ajuts i préstecs

(Aquesta estratègia es desenvolupa al cap. 7 sobre la Universitat al servei de les persones.)

Estratègia 21 > Impulsar la recerca i la innovació educativa universitària

Tal com s'explica en el primer apartat d'aquest capítol, la formació es troba en un moment de canvis profunds. Estudiants i PDI han d'adoptar noves maneres d'aprendre i ensenyar. El pas del model de classe magistral a la formació activa que, de manera simplificada, implica el nou EEES, requereix un canvi de mentalitat en uns i altres. En aquest procés, cal disposar d'elements científics i metodològics que aportin propostes d'innovació docent.

Projecte 24 > Institut de Docència i Aprenentatge

Impulsar la creació d'un Institut de Docència i Aprenentatge en col·laboració amb la Generalitat i d'altres agents, amb la missió de donar suport a la recerca pedagògica i la innovació en metodologies docents, donar recomanacions i desenvolupar polítiques en aquest àmbit, especialment per a la implantació de l'EEES i les noves eines tecnològiques.

3.4

Una Universitat intensiva en recerca i al centre del sistema científic, tecnològic i cultural

Europe and its citizens should realise that their way of life is under threat but also that the path to prosperity through research and innovation is open if large scale action is taken now by their leaders before it is too late.¹¹

COMISSIÓ EUROPEA (2006b)

Context i diagnòstic

► La inversió en R+D i la producció científica de les universitats catalanes

Catalunya i les seves universitats, particularment, han realitzat un esforç considerable per millorar el nivell d'R+D en els últims vint anys. En una mica més de dues dècades, Catalunya ha passat de ser un país amb una producció científica quasi insignificant i molt concentrada en alguns grups i persones, a tenir una presència activa i homologable en activitats de recerca a nivell europeu i internacional en multitud de branques científiques. Pel que fa al finançament, la despesa en R+D es va multiplicar entre els anys 1987 i 2006, arribant al 1,43% del PIB català, valor superior a la mitjana espanyola (1,2%, font: INE), però encara molt per sota de la mitjana europea (UE 25 1,81% l'any 2004, font: OECD, 2006).

Una part molt important de l'esforç en R+D a Catalunya prové del sector universitari acadèmic (0,32% l'any 2004). Aquesta participació universitària catalana representa el 19,35% del pes global espanyol, per sobre de la Comunitat de Madrid (15,87%, amb una participació en l'esforç en R+D del 0,30%), Andalusia (14,78%) i el País Valencià (14,95%).

Aquesta inversió ha estat possible gràcies, entre d'altres, a la definició d'instruments i iniciatives públiques al conjunt de l'Estat i a Catalunya; cal

destacar els *Planes Nacionales de I+D* i els Plans de Recerca de Catalunya (actualment Pla de Recerca i Innovació –PRI–). En aquesta mateixa línia es troba la voluntat d'establir un Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació (PNRI) d'ampli consens entre tots els agents implicats a Catalunya.

També els PM han contribuït a aquest esforç financer. Des de molt aviat, les universitats catalanes varen accedir als fons europeus transformant les unitats de gestió de la recerca en unitats especialitzades. Els resultats del VI PM han estat altament positius per al sistema universitari públic català. Així, de les deu universitats espanyoles més competitives en retorns d'aquest programa, cinc han estat universitats catalanes, coordinant el 50% dels projectes. També l'evolució del VII PM (2007-2013) és positiva pel que respecta als resultats de l'any 2007, amb un retorn espanyol del 6,5% (*Fundación Conocimiento y Desarrollo*, 2007).

Igualment positiva ha estat la resposta dels investigadors a la crida de l'ERC en relació a la convocatòria de projectes denominats *Starting Grants* de tres a cinc anys de durada i amb un fort finançament que podria arribar als dos milions d'euros per projecte. De les nou mil sol·licituds presentades, 574 corresponien a peticions espanyoles. Dels tres-cents projectes seleccionats, vint-i-quatre són espanyols i representen un finançament aproximat d'uns cinquanta milions d'euros. Catalunya és la comunitat autònoma que més fort ha jugat en aquesta convocatòria, obtenint tretze projectes finançats, majoritàriament adscrits a centres de recerca d'excel·lència ubicats en algun dels parcs científics i tecnològics o campus de Catalunya. A nivell estatal, el Consell Superior d'Investigacions Científiques (CSIC) ha estat l'organisme públic d'investigació (OPI) més competitiu, amb set projectes favorables.

Pel que fa a la producció, el nombre de publicacions científiques del sistema català d'R+D és superior a la mitjana europea. Així, Catalunya va participar en el 0,57% de les publicacions en revistes que integren les bases de dades de l'*Institute for Scientific Information* (ISI). Aquest alt volum de producció científica contrasta amb el nombre de citacions com a indicador de la qualitat i l'impacte de les publicacions. Així, l'anàlisi de les citacions posa de manifest una pèrdua de posicions, situant-se per sota de la mitjana europea. L'informe del 2004 de l'Oficina Estadística de la Comunitat Europea (Eurostat) manifesta que la proporció de citacions per article és de 4,99 a Espanya, de 5,33 a Catalunya i de 6,04 a la UE.

Malgrat aquests avenços positius, però, la posició de Catalunya en recerca i innovació cada cop està més allunyada dels països i regions líders, segons els resultats de l'*European Innovation Scoreboard 2006*. La posició 82 col·loca Catalunya per darrere de la Comunitat de Madrid (31), el País Basc (55) i la Comunitat de Navarra (75). Les dades de l'*European Innovation Scoreboard 2007* indiquen que Espanya es troba en el tercer grup dels quatre entre

els països innovadors, sota el qualificatiu de «moderadament innovadors» juntament amb Eslovènia, Estònia, República Txeca, Itàlia i Noruega (MERIT, 2006; UNU-MERIT, 2007).

► La biomedicina i el paper de la recerca clínica: un cas paradigmàtic

A Catalunya els àmbits de la biomedicina i les ciències de la salut són d'una importància capital en la producció de nou coneixement. La biomedicina aporta el 26,3% dels documents científics i la medicina clínica el 25,8%. Una anàlisi de la recerca clínica indica, a més, que els hospitals universitaris catalans presenten una notable activitat que marca una important diferència en relació al pes català en d'altres sectors. Així, en el període 1996-2004, dels deu hospitals de l'Estat més productius en activitat de recerca clínica, cinc pertanyen al sistema català. Hauria de valorar-se de forma especial que, de moment, els tres primers siguin catalans: l'Hospital Clínic i Provincial de Barcelona (UB), l'Hospital de la Vall d'Hebron (Barcelona, UAB) i l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau (Barcelona, UAB).

► El personal de les universitats catalanes

L'any 2005, el sistema català d'R+D disposava d'uns 37.862 professionals (22.240 investigadors en equivalent a temps complet –ETC–) dedicats a activitats d'R+D, dels quals un 44,2% pertanyien a les universitats i un 39,1% a les empreses. Del total, un 38% eren dones. Aquestes persones formen part del teixit científic de Catalunya, amb un creixement important si ho comparem amb els 18.386 investigadors de l'any 2003.

Malgrat aquest creixement, el nombre d'investigadors en relació amb la població activa, comparat amb diferents regions europees equiparables amb Catalunya, indica que Catalunya està bastant per sota (0,84% el 2003 i 0,89% el 2004), per exemple, de Baden-Wurtemberg (1,51%), Baviera (1,19%) o Berlín (1,46%) a Alemanya; i igualment per sota de regions com Lisboa a Portugal (1,2%) i Migdia-Pirineus (1,29% el 2001) o Roine-Alps (1,11% el 2001) a França.

Un dels punts crítics del sistema català ve donat pel baix nombre de tècnics, en general, i en el sistema universitari, en especial. A banda del baix creixement d'aquest col·lectiu, cal remarcar, a més, que el sistema presenta desequilibris notables, degut principalment a la manca de qualificació i de perspectives professionals.

Pel que fa a la captació d'investigadors i la generació d'oportunitats per a la carrera professional dels investigadors, dos importants programes han estat força positius, el Programa ICREA a Catalunya i el Programa *Ramón y Cajal* al conjunt d'Espanya. Fins l'any 2006, el Programa ICREA havia incor-

porat a Catalunya cent cinquanta-cinc persones d'alt nivell científic en les diferents categories. El 48% dels investigadors de l'ICREA s'ha incorporat a les universitats catalanes i el 52% als centres de recerca, la major part vinculats a les universitats (Font: ICREA).

Catalunya i les seves universitats tenen, així mateix, un sistema raonablement consolidat en la formació de personal investigador (programes de doctorat). Produeix un gran nombre de tesis doctorals a l'any i té una àmplia oferta de doctorats amb menció de qualitat. És un sistema principalment pensat per formar els doctors que el sistema públic requereix per mantenir el nivell de competitivitat. No obstant, es constata un ample dèficit pel que fa a la valoració social i empresarial dels doctors i investigadors, que comporta una deficient incorporació d'aquests professionals al teixit institucional, social i empresarial.

► Les estructures de recerca universitària a Catalunya

La recerca universitària a Catalunya es realitza fonamentalment en els departaments universitaris a través dels grups d'investigació avaluats periòdicament. A la *Universitat de Catalunya*, actualment, existeixen 673 grups de recerca consolidats reconeguts per la Generalitat de Catalunya.

Més recentment, la política de creació de nous centres de recerca, amb voluntat d'excel·lència internacional i impulsats per la Generalitat de Catalunya i les universitats, ha constituït un mapa de centres de certa rellevància i pes específic en diferents àrees científiques i del saber. La principal característica d'aquests centres és el seu finançament a partir de contractes-programa i un sistema de direcció autònom mitjançant formules jurídiques de fundació o consorci, que permet una gestió més autònoma i flexible. De la futura governança d'aquests centres en dependrà la incardinació efectiva entre formació universitària i recerca científica, i la cooperació necessària entre universitats, centres i entorn empresarial per constituir un sistema científic, tecnològic i cultural robust a escala europea i internacional.

Visió de futur

Les universitats públiques volen assumir el compromís social de seguir liderant amb més força que mai el camí cap a un país capdavanter en recerca científica, innovació i progrés cultural. En matèria de política científica, tecnològica i cultural, sis són els àmbits estratègics on cal concentrar els esforços en els propers anys, en una acció pactada i concertada entre les universitats, les administracions responsables i el teixit empresarial, social i cultural.

► **Polítiques i estructures de recerca**

Les polítiques de recerca i innovació han de ser enteses com a vectors de coordinació i impuls dels diferents agents del sistema, sota el lideratge de les institucions públiques representatives (parlaments i governs). En el desenvolupament de les polítiques públiques, cal cercar en tot moment l'harmonització i la creació de valor en l'anomenada *triple hèlix* (empreses, universitats i institucions públiques). En aquesta línia, cal entendre la governança del sistema científic i cultural des d'una perspectiva participativa i oberta a les distintes institucions, no tan sols a les institucions públiques representatives. Per això és necessari cercar pactes d'Estat que situïn la recerca, la innovació i la cultura al centre de les prioritats polítiques i amb visions i finançament a llarg termini, lluny dels avatars polítics immediats. La cerca d'un PNRI a Catalunya, a partir del lideratge del Govern de la Generalitat, i la recent constitució d'un Ministeri de Ciència i Innovació al Govern central, són avenços positius en aquesta direcció. Seguint aquesta perspectiva, en els propers anys, cal impulsar estructures governamentals i de suport tècnic altament qualificat per al disseny, la implementació i l'avaluació de les polítiques públiques i els seus diferents instruments.

Les estructures de recerca i la seva interrelació i coordinació efectiva és un altre dels aspectes clau. Treballar per a una màxima coordinació i interrelació entre universitats i centres de recerca, i de tots ells amb les institucions i els diversos sectors empresarials, és possible i representa una necessitat imperiosa si es vol consolidar un país robust en ciència, tecnologia i producció cultural. En aquesta línia, la *Universitat de Catalunya* i els parcs científics de les universitats representen oportunitats immillorables per poder consolidar espais de coordinació i creació de valor, sota el lideratge i el suport de les institucions públiques.

► **Promoció del personal investigador i dels grups de recerca**

Sens dubte, el PDI i els investigadors en general constitueixen el factor més decisiu en el desenvolupament de les capacitats científiques, tecnològiques i culturals del país. Per això, cal generar polítiques que afavoreixin la carrera acadèmica i investigadora, tant a les universitats i a les institucions com, sobretot, a l'entorn empresarial i social. Valorar socialment el personal investigador, arribar a la mitjana europea en nombre d'investigadors per habitant, facilitar molt més la mobilitat del personal entre les universitats, els centres de recerca i les empreses, inserir els doctors i els investigadors a les empreses i institucions, captar i retenir talent –tant del país com de l'estranger– i assegurar una carrera professional digne i amb condicions homologables als països capdavanters de la UE són objectius irrenunciables en els propers anys.

En aquesta línia caldrà treballar de manera prioritària a les universitats en una major consolidació de l'etapa postdoctoral, assumir i desenvolupar plenament la Carta Europea dels Investigadors i estendre el pacte de dedicació del PDI (amb intensitats i perfils diferenciats i adaptables en el temps, tal com s'estableix al cap. 8 sobre les polítiques de personal).

En els darrers deu anys s'han graduat una mitjana de mil doctors a l'any en les universitats catalanes. Aquest ritme de graduació de nous doctors és força correcte i equiparable als països europeus. A Catalunya, però, tan sols el 35% dels investigadors està ubicat a les empreses i, d'aquest, només un 20% són doctors. Aquestes xifres són extremadament baixes si les comparem amb les xifres equivalents dels Estats Units (80% dels investigadors a les empreses) i Europa (50%).

Així mateix, cal seguir reforçant tothora els grups de recerca de les universitats, dotant-los d'instruments i seguretat financera basal a mig termini. En els grups de recerca de les universitats es troba el cor de les capacitats de recerca del país i per aquest motiu és necessari impulsar noves eines que els reforcin i els permetin competir amb millors garanties en l'escenari europeu i internacional, en el marc de l'activitat acadèmica global (docència, recerca i tercera missió).

► Recursos per a la recerca

Cal una inversió creixent i selectiva en recerca per part dels governs i les empreses, d'acord amb la realitat i les prioritats establertes a la UE. Assolir un 2% d'inversió global en R+D a Catalunya l'any 2010 i concretar un marc financer que permeti assolir el 3% que estableix la Declaració Europea de Barcelona l'any 2015. En l'àmbit universitari, tal com s'estableix amb més detall al capítol 11 sobre el finançament universitari, cal actuar amb les següents coordenades: incloure les despeses indirectes de l'activitat de recerca en el finançament universitari ordinari, engegar un pla d'infraestructures de recerca que atengui preferentment les infraestructures de recerca, les plataformes tecnològiques universitàries i els parcs científics en un horitzó de deu anys, i orientar el finançament de la recerca en base a projectes i objectius d'excel·lència, alineats amb les prioritats i les fortaleses acadèmiques (postgrau, doctorat, tercera missió), i amb una perspectiva de complementaritat al si de la *Universitat de Catalunya* i de reforç dels perfils institucionals singulars.

► Aliances estratègiques i cooperació internacional

Internacionalització i qualitat de la recerca són aspectes complementaris. En aquest sentit, afavorir la cooperació internacional de la recerca catalana

comporta apostar per una major qualitat i impacte de la mateixa. Tal com es descriu al capítol 6 sobre la internacionalització de les universitats, obrir les universitats al món comporta establir estratègies conjuntes, prioritzar projectes, àrees i zones geogràfiques. En general, implica reforçar les capacitats de gestió internacional del sistema universitari i científic (capacitats d'informació, d'influència en òrgans europeus i supranacionals, de gestió mitjançant professionals altament qualificats, i plataformes conjuntes per a la mobilitat, l'acollida i la captació i retenció de talent). Aquestes estratègies haurien de permetre una major presència internacional i facilitar la participació en grans projectes i infraestructures científiques, tecnològiques i culturals. Casos com l'ERC, l'*European Institute of Technology* (EIT) o les grans instal·lacions científiques europees en són exemples.

► **Gestió integral del sistema**

Una de les mancances més evidents dels sistemes català i espanyol de recerca i innovació, allò que diferencia Catalunya i Espanya clarament respecte dels països capdavanters d'Europa, és la manca de capacitats tècniques suficients i de gestió professionalitzada del mateix. En relació a aquest fet, com s'ha dit en el diagnòstic, s'hi afegix la manca de desenvolupament de les plantilles de tècnics qualificats en suport a la recerca. Millorar la ràtio entre el personal tècnic de suport i el PDI és una necessitat imperiosa.

En l'àmbit institucional públic, això ha d'implicar la creació d'agències professionalitzades i autònomes del poder polític, i l'impuls d'òrgans reduïts però d'alta expertesa per a l'assessorament, el disseny i l'avaluació de les polítiques públiques de recerca, desenvolupament i innovació a Catalunya (Parlament de Catalunya i Govern de la Generalitat). En l'àmbit universitari, és necessari professionalitzar la gestió de la recerca, impulsar nous perfils professionals en gestió de la recerca, i generar capacitats de gestió conjunta com a *Universitat de Catalunya*, que redundarà en major eficàcia, eficiència i economia.

► **Diàleg ciència-societat i valorització de la recerca i la cultura**

En un país sense tradició històrica en recerca científica, l'apropament de la recerca científica i la cultura en general a la ciutadania és un factor crític. No es tracta tan sols de seguir promovent accions de comunicació i divulgació de la ciència i la cultura, sinó també d'incentivar el diàleg entre ciència i societat a tots els nivells, que inclogui el debat ètic sobre els condicionants i els límits de l'activitat científica. De forma especial, cal atendre amb un pla específic els nens i els joves, per fer-los arribar la importància de la recerca i la cultura per a les seves vides i per al benestar i el progrés col·lectius, i per

incentivar les vocacions científiques i tecnològiques entre els joves. Alhora, és necessari impulsar un pla integral entre els joves per adquirir capacitats i actituds per a l'emprenedoria o el risc de crear i gestionar projectes complexos, en una perspectiva cada cop més internacional de la vida personal i laboral.

Estratègies i projectes

Estratègia 22 > Reafirmar el compromís de les universitats per la recerca d'excel·lència a Catalunya

Com s'ha dit anteriorment, les universitats públiques de Catalunya volen assumir el compromís social de seguir liderant amb més força que mai el camí cap a un país capdavanter en recerca científica, innovació i progrés cultural. Les universitats, tal com reconeixen les institucions europees, són les institucions clau en el camí cap a una societat basada en el coneixement i el progrés cultural.

Per avançar en aquesta línia, es considera necessari cercar totes les vies per a una màxima coordinació entre els agents del sistema de recerca i innovació. De forma especial, cal aconseguir en els propers anys un encaix òptim i fructífer entre les universitats, els Centres de Recerca de Catalunya (CERCA) i el CSIC, així com impulsar les infraestructures i plataformes comunes (parcs científics, instal·lacions com el Síncrotró ALBA o el *Barcelona Supercomputing Centre*). La coordinació ha de facilitar les economies d'escala, l'especialització i la complementarietat entre institucions, la multidisciplinarietat per atendre adequadament els nous requeriments socials i científics, i la capacitat de participar i impulsar grans projectes d'abast nacional i internacional.

Cal, a més, promoure la plena integració de les universitats en els projectes territorials i urbans on el coneixement i la recerca siguin elements fonamentals i, com s'ha dit, promoure sectorialment que els diferents pols científics actuïn en xarxa per aprofitar millor els recursos. En aquesta línia, cal estrènyer les relacions formals i informals entre empreses, universitats, centres tecnològics, inversors, agents de promoció i agents socials en els diferents projectes i iniciatives.

Es considera convenient fomentar la consolidació de clústers o pols d'investigació i creativitat a partir de col·laboracions estructurals entre diferents universitats i institucions que permetin crear sinergies i valor afegit en innovació, recerca i formació universitària.

Les universitats públiques han de dotar-se de polítiques d'investigació pròpies i singulars, coordinades i complementàries en el marc de la *Uni-*

versitat de Catalunya i en relació a d'altres institucions del seu entorn, que justifiquin la seva existència i que serveixin per atraure als millors investigadors i al sector privat. Això requereix especialització, concentració en les línies establertes i exigència de qualitat en base als estàndards internacionals i en el marc de l'ERA.

Estratègia 23 > Impulsar la carrera acadèmica i el personal dedicat a la recerca i la innovació

En els propers anys, cal consolidar les polítiques que afavoreixin una carrera professional per al PDI de les universitats i els investigadors en general. Les línies de treball s'hauran de centrar en els següents aspectes:

- > Impulsar l'encàrrec acadèmic personalitzat a totes les universitats.
- > Actualitzar l'estructura retributiva, en especial els complements de productivitat científica.
- > Establir els drets i els deures del PDI i els investigadors, en la línia del que s'estableix en la Carta Europea de l'Investigador i el Codi de Conducta per a la Contractació dels Investigadors.
- > Cercar un model de relacions laborals i de negociació col·lectiva adient en el marc de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (EBEP).
- > Clarificar l'adscripció del PDI i del personal de suport a la recerca en centres de recerca o en altres estructures de recerca en xarxa.
- > Impulsar un model de mobilitat dins el sistema d'universitats i amb els centres que afavoreixi l'eficàcia docent i investigadora.
- > Afavorir la mobilitat del PDI i investigadors entre les universitats i les empreses.
- > Impulsar mesures de suport als joves investigadors postdoctorals, facilitant la seva mobilitat internacional en base a criteris de qualitat i universalitat i creant un marc per a la mobilitat interuniversitària a Catalunya i amb altres països i regions.
- > Impulsar la carrera científica a les empreses i valoritzar socialment els doctors i investigadors, per tal d'augmentar el nombre d'investigadors i doctors en el sector empresarial (v. el projecte 31).
- > Incrementar significativament les plantilles de tècnics de suport a la recerca, impulsant la seva qualificació i les possibilitats d'una carrera professional.

Estratègia 24 > Desenvolupar plenament la formació d'investigadors i els programes de doctorat d'excel·lència

Avançar en la formació inicial del PDI és un factor crític per consolidar la

recerca a Catalunya. En aquest sentit els programes de doctorat prenen una rellevància especial.

L'experiència dels darrers vint anys en l'organització dels programes de doctorat ens indica que l'autonomia atorgada a les universitats ha estat positiva per evolucionar des d'un sistema atomitzat i quasi inexistent a un model més estructurat, en el que s'han anat incorporant de forma progressiva criteris, indicadors i processos dirigits a la millora contínua i a l'assegurament de la qualitat. Els resultats són contrastables, i el volum de programes de doctorat de les universitats catalanes amb menció de qualitat n'és una mostra.

Cal, per tant, continuar confiant en el principi d'autonomia institucional per a l'organització del doctorat. És en aquest sentit que caldrà afavorir una col·laboració efectiva amb els centres de recerca a fi d'incorporar els seus investigadors a tasques docents i de formació de joves investigadors.

Cal promoure un pacte entre les universitats públiques catalanes per tal de definir conjuntament l'inici de la carrera acadèmica en el marc de la formació doctoral; assegurant la mobilitat postdoctoral amb l'objectiu d'aconseguir un major aprofitament d'oportunitats oferint carreres investigadores i perspectives professionals clares, però també, assegurant el posterior retorn i progrés professional, acadèmic o no, que eviti l'actual descapitalització intel·lectual de la societat.

Així mateix, als capítols 1 i 3 sobre la *Universitat de Catalunya* i la formació universitària s'esmenta la necessitat de fomentar una major coordinació entre universitats públiques i al si de la *Universitat de Catalunya* en matèria de màsters i programes de doctorat. Una mesura específica que es vol impulsar és la creació d'una Plataforma Interuniversitària de Postgrau (v. el projecte 5).

Projecte 25 > Tutorització dels estudiants de doctorat

Fomentar actuacions que afavoreixin una tutorització més estreta dels estudiants durant la realització del projecte de recerca i una més estreta vinculació dels estudiants a les universitats. Fomentar el reconeixement de la tasca de tutorització dels doctorands, com a reconeixement acadèmic en la promoció professional del PDI.

Estratègia 25 > Atraure i retenir talent i fomentar aliances estratègiques amb grups, universitats i països de referència

En els darrers anys, Catalunya, sota el lideratge de la Generalitat, ha sabut desenvolupar estratègies molt positives per a la reincorporació d'investigadors d'alt nivell i per a la captació de talent d'altres universitats, centres i països. Cal esmentar especialment el Programa ICREA i la creació de centres

de recerca d'excel·lència amb la participació de les universitats. En els propers anys cal consolidar aquesta política, accentuant les mesures per a la retenció dels investigadors (lligades especialment a l'estratègia 23).

Així mateix, es proposa fomentar les aliances estratègiques amb grups, universitats i països de referència, entenent que la recerca que es produeix a Catalunya necessita col·laboracions més robustes i permanents amb universitats i regions capdavanteres en ciència, tecnologia i activitat cultural.

Projecte 26 > Impuls del Programa ICREA

Recolzar el Programa ICREA, amb l'objectiu d'assegurar-ne la seva viabilitat financera per a la contractació anual d'investigadors d'alt nivell. Així mateix, assegurar les facilitats i les condicions de treball dels investigadors al si dels departaments, grups i centres.

Projecte 27 > Seu i antena de l'EIT

Impulsar l'establiment a Catalunya de la seu i d'un node de la xarxa de l'EIT.

Estratègia 26 > Millorar les capacitats de gestió institucional de la recerca

Un dels objectius de l'impuls de la *Universitat de Catalunya* és, sens dubte, la creació d'un model de gestió institucional coordinat, entre d'altres, de recerca i tercera missió (v. el cap. 5 sobre la tercera missió a les universitats). És en aquest sentit que, coordinadament, es promou la millora dels mecanismes d'avaluació de la recerca, la simplificació de les avaluacions *ex ante* i la millora de mecanismes d'avaluació d'impacte. Alhora, cal millorar els sistemes d'informació i la recollida homogènia d'informació i d'indicadors d'eficàcia i eficiència en l'activitat científica.

Es pretén promoure nous espais de gestió de la investigació interuniversitària basats en una organització transversal. Les universitats públiques catalanes han d'aprofundir en la creació de veritables unitats que gestionin i donin suport a la investigació. Aquestes no han de ser només unitats administratives; al contrari, han de treballar de forma activa per optimitzar la investigació que es realitza i, per tant, facilitar la consecució dels objectius proposats, així com poder participar en projectes nacionals i internacionals de gran abast i envergadura i de complexitat tècnica i de gestió. Cal avançar decididament cap a la millora de les capacitats tècniques per a la gestió de la recerca a tots nivells, amb un sistema per al desenvolupament professional i la formació de qualitat.

Pel que fa al sistema de governança general de la recerca a Catalunya, s'advoça per un model de màxima professionalització de les funcions d'assessorament, i de disseny, implementació i avaluació de polítiques i instruments públics, amb autonomia respecte al poder polític.

Projecte 28 > Agencialització i professionalització de la gestió de la recerca

Avançar cap a un sistema de gestió de la recerca de màxima professionalització i autonomia respecte del poder polític, facilitant instruments i capacitant personal altament qualificat per fer aquesta funció. Específicament, cercar un acord polític per a la consolidació d'un sistema d'agències públiques per a la gestió de la recerca i la innovació.

Projecte 29 > Gestió coordinada i sistema d'informació de la recerca

Crear un model de gestió coordinada de la recerca i la transferència de coneixements, que inclogui funcions, com ara la gestió de projectes, la valorització de la recerca i la promoció de projectes empresarials. Específicament, posar en marxa un projecte d'un sistema d'informació de la recerca compartit entre universitats, centres i Generalitat.

Estratègia 58 > Incloure plenament els costos indirectes de l'activitat d'R+D en el finançament universitari

(Aquesta estratègia es desenvolupa al cap. 11 sobre el finançament universitari.)

Estratègia 27 > Situar la ciència i la cultura al centre de les prioritats socials i col·lectives, i fomentar el diàleg permanent entre ciència i societat

La societat ha de conèixer i prendre consciència de la importància que tenen la ciència, la tecnologia i la cultura per al progrés i el benestar individual i col·lectiu. Ser conscients que les universitats estan desenvolupant programes d'investigació amb la finalitat de millorar la qualitat de vida i les relacions de la pròpia societat. Cal fomentar, en aquest sentit, el diàleg ciència-societat per tenir una ciutadania formada i informada i transmetre la ciència a tots els nivells educatius i totes les edats.

La relació ciència-societat requereix d'unitats d'intermediació robustes, integrades en la comunitat acadèmica i alhora flexibles per donar resposta als requeriments actuals.

Projecte 30 > Pla director de comunicació i divulgació científica

Promoció d'un pla director de comunicació i divulgació científica a Catalunya, a partir de la col·laboració entre les diferents institucions i organismes (Generalitat de Catalunya, universitats, centres de recerca, mitjans de comunicació, sector empresarial i entitats socials).

3.5

Una Universitat que sigui motor de desenvolupament, innovació i benestar

La Universidad enseña a ser médico, farmacéutico, abogado, juez, notario, economista, administrador público, profesor de ciencias y de letras en la segunda enseñanza, etc. Además, en la Universidad se cultiva la ciencia misma, se investiga y se enseña a ello. En España esta función creadora de ciencia y promotora de científicos está aún reducida al mínimo.¹²

JOSÉ ORTEGA Y GASSET (1930)

Context i diagnòstic

Avui en dia ningú no dubta de l'impacte (directe i indirecte) que tenen les institucions universitàries en el desenvolupament i la competitivitat dels territoris i els països. En una societat i una economia cada cop més intenses en coneixement, les universitats i els agents del sistema de recerca i innovació són institucions vitals. Produir coneixement, formar professionals qualificats, formar ciutadans cultes i amb capacitat d'anàlisi crítica, col·laborar directament en projectes i processos de desenvolupament territorial, treballar amb els poders públics per analitzar problemes socials i per desenvolupar polítiques públiques, són algunes de les tasques que duen a terme les universitats. Es tracta del conjunt d'activitats amb impacte directe i relativament immediat a la societat que es coneix habitualment com la tercera missió universitària (més enllà del que seria la clàssica missió de la formació en els diferents camps del saber i de la funció de recerca científica). Es poden esmentar exemples en multitud de camps on es concreta la relació de la Universitat amb la societat i el territori, tals com les polítiques de salut i d'educació, els serveis i les polítiques socials, el medi ambient i la política energètica, el planejament del territori, la producció i la gestió culturals, el desenvolupament d'infraestructures públiques o el propi desenvolupament econòmic i la competitivitat empresarial.

La globalització de l'ensenyament superior ha aportat, a més, altres visions de la Universitat actual en base a nous contextos socials i a noves problemàtiques col·lectives. Problemes d'equilibri nord-sud, les conseqüències de les migracions massives, el canvi climàtic i les necessitats energètiques són aspectes cabdals en la societat actual. La liberalització de l'ensenyament superior, l'accés a la Universitat de capes socials menys afavorides i la necessitat, cada cop més important, de l'excel·lència científica en un context global són alguns dels nous focus d'atenció.

És en aquest sentit que les universitats europees més avançades han desenvolupat un paradigma de la tercera missió basat en dos objectius generals: primer, la responsabilitat social institucional de la Universitat; segon, el compromís de transformar el coneixement en valor econòmic, incidint en el creixement de la competitivitat i facilitant la innovació, la creativitat i el desenvolupament cultural, científic i tecnològic. L'única manera d'establir un equilibri social és augmentant la riquesa regional i distribuint els recursos de manera justa i equitativa.

La tercera missió s'estructura, d'una forma més precisa, en vuit subfuncions que poden trobar-se, totes o la suma d'unes quantes, en major o menor intensitat, a cadascuna de les universitats públiques catalanes (Schoen [et al.] citat a Laredo, 2007). Les subfuncions són les següents:

- > *Capital humà i inserció laboral dels graduats i doctors.* Incorporació dels graduats i doctors al teixit social, econòmic i laboral.
- > *Propietat intel·lectual.* Transferència de coneixements i de tecnologia protegida prèviament mitjançant la gestió de la propietat industrial.
- > *Nous projectes empresarials i foment de l'emprenedoria.* Foment del teixit empresarial a partir de la creació d'empreses *spin-off* basades en els resultats de la recerca dels grups acadèmics.
- > *Contractes i assessorament tècnic a empreses.* Realització de contractes amb empreses i indústries en àmbits de recerca i desenvolupament tecnològic.
- > *Contractes i assessorament a institucions públiques.* Realització d'acords, convenis i contractes amb institucions públiques o entitats sense ànim de lucre en matèries d'interès públic.
- > *Disseny, desenvolupament i avaluació de polítiques públiques.* Participació i assessorament tècnic del personal de la Universitat en l'anàlisi de problemàtiques socials i en el disseny, implementació i avaluació de polítiques públiques dels diferents àmbits governamentals.
- > *Foment de la vida cultural i social.* Participació en activitats o projectes de caire cultural i social, aportant l'expertesa i les capacitats de les universitats i els grups de recerca de les mateixes.
- > *Comunicació i divulgació científica.* Foment de la comprensió pública de la ciència. Interacció amb la societat i comunicació i divulgació científica i cultural.

Per definir aquesta complexitat de funcions també s'ha introduït el terme *multiversity*, que ha recobrat actualitat a partir de la creixent globalització del coneixement (Kerr, 2001; Krücken [et al.] 2007).

Això no ha estat sempre així, ja que la Universitat europea principalment ha desenvolupat al llarg de la seva història dues activitats: la formació, que constitueix la seva funció bàsica, i la investigació, amb l'objectiu de generar nou coneixement. Només a partir de 1960 es va introduir a les universitats europees més innovadores una nova funció basada en la relació entre la Universitat i la indústria, que es coneixeria com a transferència de tecnologia. La reconeguda Universitat de Cambridge, per exemple, va iniciar la seva activitat de transferència en aquesta dècada. Durant la dècada dels noranta els països europeus socialment i econòmicament més avançats van definir progressivament un nou rol per a les universitats, que com ja s'ha dit passa a anomenar-se tercera missió, en un procés promogut especialment pels estats amb l'objectiu de millorar el grau de sostenibilitat social i econòmica dels territoris. Als Estats Units, a través de la Llei Bayh-Dole de 1980, es va potenciar la transferència de tecnologia universitària, tot obtenint grans resultats en l'àmbit de la biotecnologia. Cal fer esment aquí de *Silicon Valley* a Califòrnia com a paradigma de la relació estreta i altament productiva en idees i desenvolupaments tecnològics entre les empreses, el territori i les universitats de Berkeley i Stanford principalment.

A Espanya, amb l'aprovació de la LRU de 1983 i, tres anys després, amb la Llei de Foment i Coordinació General de la Investigació Científica i Tècnica, més coneguda com a Llei de la Ciència, ja s'intuïa la incorporació d'una nova funció, encara molt feble, que determinava el paper de la col·laboració entre el PDI i el sector privat. L'article 11 de la LRU definia les activitats universitàries al voltant de les noves unitats, oficines o Centres de Transferència de Tecnologia (CTT). D'aquesta forma, durant la segona meitat del segle xx i de manera molt tímida al principi, neix la tercera missió de les universitats a Catalunya i a Espanya.

La majoria d'universitats catalanes es van transformar en universitats investigadores empeses pel model estatal de finançament, l'organització dels *Planes Estatales de I+D* i els Plans de Recerca a Catalunya, i per la necessitat de millorar la quantitat de publicacions de nivell internacional en un primer moment, i la qualitat a partir d'un millor nivell d'impacte després. La mateixa promoció del PDI i les polítiques d'incentius han incidit molt en aquest aspecte i no han estat modificades fins fa poc temps, incorporant nous objectius, tot i que de forma suau.

A finals del segle xx també apareixen altres models d'universitat, més preocupats per aspectes menys acadèmics, en el sentit clàssic del terme, i més adreçats a ampliar aspectes de la transferència del coneixement a empreses i altres institucions, amb la finalitat d'incidir en la millora de la com-

petitivitat econòmica i empresarial. Aquests models es coneixen amb les accepcions d'*Universitat empenedora* (Clark, 1998) i *Universitat agent de la triple hèlix –administració, acadèmia i empresa–* (Etkowitz, Leydesdorff, 1997). Cal destacar el paper innovador de les universitats catalanes a l'hora de desenvolupar el nou concepte de funció de transferència de tecnologia, que agrupa les subfuncions relacionades amb la tercera missió que tenen a veure amb el progrés econòmic i la millora de la competitivitat empresarial. Era ja un fet, a finals dels noranta i especialment en el canvi del segle xx al XXI, que calia un desenvolupament del concepte de funció de transferència per ampliar-lo, per primer cop a Catalunya, a funcions d'innovació tecnològica i d'empenedoria en el marc de la creació de noves empreses de base tecnològica (*spin-off*), nascudes del resultat de la recerca universitària i de la iniciativa empenedora.

Les universitats catalanes han desenvolupat un conjunt d'experiències relacionades amb la seva funció de transformació del coneixement que generen valor econòmic mitjançant el suport a empreses existents o la creació de nous teixits empresarials. En el primer cas, la transferència es realitza gràcies a unitats, centres o oficines de transferència, que gestionen els drets de propietat industrial dels resultats de la recerca universitària i negocien la llicència a tercers del portafoli de patents. Cal recordar que a Catalunya hi ha el primer CTT i el primer Centre de Patents d'origen acadèmic de tot l'Estat.

Les Oficines de Transferència dels Resultats de la Investigació (OTRI) universitàries han desenvolupat un procediment efectiu de creació i acompanyament de noves empreses de base tecnològica procedents dels resultats de la recerca universitària. Les activitats empresarials es realitzen mitjançant una xarxa de trampolins tecnològics, iniciada i coordinada des del CIDEM de la Generalitat. La coordinació d'experiències universitàries a nivell estatal es fa mitjançant la RedOTRI, formada per unes seixanta universitats i unes nou entitats associades, que es coordina a través de la Comissió Sectorial d'R+D+I de la CRUE. Totes les universitats públiques catalanes en formen part i han estat, des de sempre, membres innovadors i promotors de la direcció. El darrer informe de 2006, publicat en el marc de la celebració del x aniversari de la RedOTRI, explicita el fort creixement de la funció de transferència qualitativa i quantitativament amb més de cinc-cents cinquanta milions d'euros mobilitzats. Tot i amb això, de moment no hi ha cap referència quant a la participació de les universitats per comunitats autònomes, cosa que dificulta l'anàlisi.

Amb la finalitat de situar aquestes noves empreses *spin-off* en entorns acadèmics durant els tres primers anys de vida i augmentar-ne la viabilitat, s'han promogut les anomenades Incubadores Tecnològiques i altres espais dins dels propis parcs científics i tecnològics.

Les universitats catalanes fa anys que desenvolupen espais innovadors de relació entre l'empresa i el coneixement, amb l'acompanyament d'unes plataformes tecnològiques de primer nivell. Aquests espais acullen, entre d'altres actors d'innovació, unitats de recerca i desenvolupament tecnològic d'empreses consolidades, petites i mitjanes empreses (PIME), empreses *spin-off*, instituts i grups de recerca, plataformes i centres tecnològics. Aquests espais, anomenats parcs científics i tecnològics, es troben avui coordinats per la Xarxa de Parcs Científics i Tecnològics de Catalunya (XPCAT), i estan cobrant una rellevància en el sistema de recerca i innovació gràcies a la iniciativa de les universitats i els poders públics.

El caràcter innovador de les universitats del país en l'àmbit de la tercera missió es manifesta, a més, en les iniciatives de creació de fons de capital per a les primeres etapes de les empreses *spin-off*, com ara el fons Innova-31 de la UPC.

TAULA 8

Creació d'empreses *spin-off* de la Xarxa IT 2001-2004.

	2001	2002	2003	2004	Total	Var. 2001-2004
Empreses <i>spin-off</i> creades	7	10	3	9	29	28,6%
Empreses <i>spin-off</i> acumulades	12	22	25	34	34	183,3%

FONT > CIDEM.

TAULA 9

Nombre d'empreses de base tecnològica creades entre 2001-2004 a la Xarxa de Trampolins Tecnològics.

	2001	2002	2003	2004	Total	Var. 2001-2004
Empreses de base tecnològica	7	0	19	31	57	342,9%

FONT > CIDEM.

Recentment, les universitats han augmentat la dedicació dels grups d'investigació a tasques d'aprofitament dels resultats bàsics de la seva recerca, a partir d'una metodologia de proves de concepte per buscar idoneïtats en el mercat. Aquesta metodologia va acompanyada de la promoció de nous projectes potencialment útils per al mercat, prèvia valoració i desenvolupament a partir de processos de finançament de risc. De moment, hi ha poc capital dedicat als fons de valoració dels resultats de la recerca pública, tot i que s'espera que vagi en augment, seguint l'estela d'altres universitats europees.

Com ja s'ha esmentat, la tercera missió de les universitats no es redueix a la transferència de coneixement per crear valor econòmic sinó que, avui

s'amplia el seu concepte, el que es coneix com a responsabilitat social institucional. Aquesta responsabilitat presenta a cada universitat uns perfils diferenciats, que poden agrupar-se en polítiques locals, regionals o globals. Les universitats d'àmbit urbà tenen un paper essencial per actuar coordinadament amb les entitats d'àmbit local en el marc dels districtes en què estan ubicades, ajudant a la construcció de projectes de difusió del coneixement. Les universitats ubicades en el perímetre metropolità o les territorials tenen, a més, la condició d'agent fonamental en activitats de cohesió social i cooperació regional. Aquestes activitats es complementen amb activitats de cooperació per al desenvolupament a nivell global, amb participació en projectes de formació o d'acompanyament de projectes de recerca.

La relació entre les universitats catalanes i el conjunt d'entitats de la vida pública i d'àmbit global, ja s'estableixi directament mitjançant les fundacions o indirectament mitjançant els Consells Socials, és una forma complementària d'entendre la tercera missió.

Cada cop més, les universitats, en el marc d'aquesta responsabilitat social lligada a la tercera missió, participen en activitats de cooperació entre agents regionals per dinamitzar clústers, àrees d'innovació sectorials o pols de competitivitat. Entre les operacions en què les universitats públiques es troben implicades actualment cal remarcar, a nivell metropolità, el districte 22@, el campus b_TEC i el carrer de la B-30; i a nivell de país, el clúster químic de Tarragona i el projecte BioRegió de Catalunya (BioCat).

Visió de futur

La *Universitat de Catalunya* pretén ser, en aquest context i sota les premisses que estableix la UE, un vertader motor de desenvolupament, innovació i benestar. En termes generals, a dia d'avui, les universitats catalanes estan preparades per participar com a principals agents generadors de coneixement, en la creació i consolidació de la societat i l'economia del coneixement.

Alguns països i sistemes universitaris han avaluat recentment el grau d'impacte real de l'activitat universitària en la societat i l'economia (per exemple Califòrnia, Irlanda, Anglaterra, Escòcia i els països nòrdics). També a Catalunya, es proposa mesurar la contribució directe i indirecte de les activitats de la tercera missió a la societat catalana.

La tercera missió universitària a Catalunya s'ha de construir sota un model d'articulació, complementarietat i coherència global del sistema universitari i dels agents de la recerca i la innovació. El conjunt del sistema universitari català es visualitza com un marc ric en la resposta d'aquest requeriment

social i s'observen fortaleeses importants en algunes universitats. La *Universitat de Catalunya*, com a sistema conjuntat i equilibrat, aspira a incloure i reforçar totes les funcions que pertanyen a la tercera missió. Per tant, no es tracta de que les vuit universitats atenguin amb igual intensitat les vuit subfuncions de la tercera missió o la transferència de tecnologia, sinó de que els distints projectes institucionals permetin construir un sistema coordinat i equilibrat per a una tercera missió universitària a Catalunya, al servei de les necessitats i demandes socials, culturals i econòmiques.

El Govern de la Generalitat ha incorporat recentment a l'agenda política la cerca d'un PNRI. Les universitats participen en aquest pacte com a agents productors de coneixement mitjançant la recerca. L'atomització i l'elevat nombre d'actors implicats en les dues funcions fonamentals d'aquest Pacte, recerca i innovació, desllueixen el vertader paper de les universitats com un dels tres agents claus del sistema de ciència, tecnologia i empresa. Així, cal reconèixer i impulsar el rol destacat de les universitats mitjançant un paper prominent al Pacte Nacional i a través de polítiques i recursos públics finalistes per a la tercera missió universitària.

Fins avui dia, les universitats públiques també han participat activament en els processos de planejament estratègic del territori i per a la competitivitat i la millora social. Trobem exemples tals com el Pla Estratègic de Barcelona, el Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, l'Acord per a la Competitivitat de l'Economia Catalana promogut per la Generalitat de Catalunya amb els agents econòmics i socials o la Mesa Socioeconòmica del Camp de Tarragona.

Cal afirmar amb rotunditat que el major impacte de les universitats en el territori i en la societat és mitjançant la formació de les persones i els professionals que passen per les aules universitàries. La seva incorporació al teixit empresarial, institucional i social és, amb diferència, el factor determinant per construir una societat més culte, més crítica, més preparada per atendre les necessitats de les empreses, les institucions, la societat en general, per bastir una cultura més rica i diversa. Ciutadans i professionals capaços d'aplicar els coneixements i les habilitats adquirides en qualsevol camp d'aplicació o iniciativa col·lectiva. Aquest fet reafirma la necessitat d'incrementar la cooperació permanent entre les universitats i el mercat de treball, amb iniciatives com els observatoris, accions bilaterals, la formació al llarg de la vida i el reciclatge professional, o el suport directe a les PIME de Catalunya.

Més enllà de la participació de les universitats en la millora de la competitivitat i el progrés econòmic i tècnic, la tercera missió també abasta àmbits de responsabilitat social institucional, com ara polítiques socials i de benestar individual i col·lectiu, de cooperació al desenvolupament i de consolidació de la societat del benestar. És en aquest punt que les universitats catalanes s'incorporen de formes diferents a la difusió del coneixement, en funció de les especialitats i la situació territorial. Universitat, ciutat i territori són avui

elements indissociables de la pròpia estratègia institucional. Als capítols 2, sobre la Universitat compromesa amb la societat, i 7, sobre la Universitat al servei de les persones, es desenvolupen estratègies i projectes específics en aquesta vessant social, cultural, de progrés personal i d'equitat social.

Per a un major impacte de la tercera missió universitària, cal un diàleg més fluid i constant entre les institucions universitàries i la societat en general. En aquesta línia, es fa imprescindible promoure projectes que facilitin aquest apropament i aquest diàleg. Plataformes conjuntes amb les empreses i les institucions (més enllà dels tacticismes de curta volada), major mobilitat entre el personal de les institucions, les empreses i les universitats, valorització dels investigadors i doctors al món laboral, foment de l'emprenedoria a la societat i entre els joves (universitaris); tots ells són àmbits on cal actuar per construir realment la societat del coneixement a Catalunya. Aquí, l'entorn de col·laboració específica que ofereixen els parcs científics i tecnològics és una clara oportunitat.

En aquesta línia, es fa necessari superar els tòpics de l'anomenada *recerca aplicada* o de la transferència de tecnologia com a processos lineals i unidireccionals entre les universitats i els àmbits econòmic i social. D'acord amb els teòrics de la innovació, cal crear entorns per a una col·laboració fructífera entre empreses, institucions i universitats amb la sàvia combinació de la formació universitària (principalment de postgrau), la recerca de base i d'excel·lència (disciplina acadèmica) i la recerca col·laborativa. D'acord amb Jacob i Hellström: «The key principle of future university management will be to avoid top-down steering and to develop techniques of management that are guided by a philosophy of creating an environment in which the production of knowledge can be conducted. [...] The university manager will have to develop a model that will harmonize three very disparate activities and interest groups. These are education, networked research and core disciplinary research. The future high performing universities will be those in which management succeeds in creating a context where these three interests can develop and draw sustenance from each other.»¹³ (Jacob, Hellström, 2000).

Estratègies i projectes

Estratègia 28 > Promoure la transferència i la difusió de coneixements a través de la incorporació de graduats i doctors al teixit social, econòmic i laboral

Com s'ha dit amb anterioritat, una de les vies de millora de la competitivitat econòmica i la generació de valor i innovació a Catalunya passa per la incor-

poració de graduats, doctors i tecnòlegs al teixit empresarial, institucional i social. És per això que cal una acció conjunta de les universitats i les administracions per facilitar la formació i les capacitats dels graduats i els doctors que afavoreixin la seva integració a les empreses i les institucions. Específicament pel que fa al doctorat, caldrà fer un esforç per regular la duració del doctorat encaminat al sector extern per facilitar-ne la integració.

En aquesta línia es pretén iniciar accions de millora en la connexió entre la formació professional i la Universitat a través de la formació contínua i la introducció de passarel·les que facilitin, per un costat, la millora formativa d'aquest col·lectiu i, per l'altre, reforcin el seu paper necessari per a l'economia catalana. Cal facilitar la proximitat i la coordinació entre les unitats responsables de les universitats públiques i els centres de formació professional per establir una tutoria a cada centre de forma sectorial. En aquest sentit, les universitats vinculades directament amb el territori proper tenen un rol determinant.

Projecte 31 > Programa de desenvolupament professional i valorització dels doctors al teixit empresarial, institucional i social

Engagar un programa de gran abast per a la valorització dels doctors i investigadors en el teixit empresarial, institucional i social. Fomentar la seva inserció professional a les empreses i facilitar eines i instruments per al seu desenvolupament i capacitat professional.

Estratègia 29 > Desenvolupar un model d'universitat pública basat en la tercera missió, que aporti un equilibri entre desenvolupament social i enfortiment econòmic

Les universitats públiques volen establir un model de tercera missió, globalment equilibrat, que a partir de les característiques i fortaleces de cada institució desenvolupi objectius de transformació del coneixement en millores socials a nivell local, regional o nacional, i promogui accions de cooperació internacional. A més, es defineix com a missió fonamental participar en la construcció d'una Catalunya basada en el coneixement, científicament robusta i amb capacitat de generar valor econòmic i creixement empresarial a través de les polítiques de transferència de coneixement, valorització i comercialització. Aquestes accions hauran d'estar emmarcades en el codi ètic de la *Universitat de Catalunya* (v. projecte 9).

Es proposa treballar en un model sostenible de responsabilitat social institucional. S'aposta pel desenvolupament d'una tercera missió moderna, que inclogui una important vessant econòmica però no oblidis la vessant social. L'exercici de la responsabilitat social institucional s'ha de fer des de la participació de cada universitat individual en la vida social i cultural que l'en-

volta i des de la interacció amb la societat civil (entitats culturals i cíviques, museus i centres d'interpretació, biblioteques i espais de cultura, associacions de barri, fires i certamens específics). En aquest àmbit, l'objectiu és aconseguir un equilibri de la tercera missió en un entorn global i alhora mantenir la individualitat-identitat de cada universitat.

Projecte 32 > Portal de comercialització internacional

Creació d'un portal de comercialització internacional de projectes, resultats de la recerca i patents.

Projecte 33 > Programa d'emprenedoria *Universitat de Catalunya*.

Posar en marxa iniciatives conjuntes per al foment de l'esperit emprenedor i la creació de projectes empresarials i *spin-off*, en col·laboració amb les institucions públiques.

Estratègia 30 > Fomentar i valorar la tercera missió entre el PDI

Per tal d'empènyer la tercera missió al si de les universitats, es fa imprescindible que els governs i les administracions públiques creïn incentius adequats i aportin recursos específics destinats de forma expressa a tal efecte. En l'àmbit del PDI, a l'igual com s'incentiva l'excel·lència en la docència i en la recerca, cal fer el mateix amb la participació en les activitats vinculades a la tercera missió. Cal incentivar la participació del PDI en la creació i desenvolupament d'empreses *spin-off*, projectes de cooperació, iniciatives socials, etc. Les eines per fer-ho poden ser múltiples: crèdits docents, premis, anys sabàtics i, sobretot, el reconeixement i la valoració en els criteris d'avaluació de l'activitat, amb complements retributius i amb finançament específic per a projectes universitaris de la tercera missió, projectes que caldrà avaluar per analitzar el seu impacte real a la societat, la cultura i l'economia.

Projecte 34 > Avaluació i incentius per a la tercera missió al PDI

Crear mecanismes d'avaluació de les activitats del PDI i posar en marxa una política d'incentius en aquest camp (finançament selectiu de projectes i avaluació del seu impacte) mitjançant una política coordinada del Govern central i de la Generalitat i la *Universitat de Catalunya*.

Estratègia 31 > Impulsar una política d'innovació basada en l'entorn dels parcs científics i tecnològics

Catalunya ha estat pionera a l'Estat en el desenvolupament dels parcs científics i tecnològics. Per tal de consolidar-los en el sistema de recerca i innovació i perquè aportin el màxim valor afegit en la cooperació entre universitats, centres de recerca, plataformes i serveis tecnològics i empreses, és imprescindible

dible una política governamental ambiciosa i de llarg recorregut, que permeti una planificació a deu anys vista de l'estructura dels parcs a Catalunya, i que promogui tothora la seva singularització i complementarietat. En aquesta línia es considera convenient establir una coordinació sectorial dels parcs adscrits a les universitats públiques de Catalunya i signar convenis plurianuals per a la seva consolidació amb l'Administració de la Generalitat i amb les institucions del territori (municipi, diputació, consell comarcal).

Cal fer efectiu, a més, el compromís adquirit per l'Administració de la Generalitat del finançament dels parcs científics vinculats a les universitats catalanes via retorn dels crèdits concedits als darrers anys per l'Administració central.

Estratègia 32 > Incorporar la funció de la tercera missió per objectius al finançament universitari

En el marc del desenvolupament d'un nou model de finançament de les universitats públiques de Catalunya, es proposa introduir elements de promoció de la tercera missió i establir-ne els objectius globals pel sistema. La tercera missió, en aquesta línia, ha de ser entesa tal com es descriu aquí: en primer lloc, en la doble vessant de responsabilitat social institucional (societat, cultura, benestar i polítiques públiques) i competitivitat econòmica i territorial; en segon lloc, atenent a la singularitat i al perfil de cada universitat i cada territori; i en tercer lloc, amb una acció coordinada i generant complementarietat en el marc de la *Universitat de Catalunya*.

Projecte 35 > Contracte-programa de la tercera missió universitària

Elaborar un contracte-programa quadriennal entre la Generalitat i la *Universitat de Catalunya*, que inclogui els projectes comuns del sistema universitari i els projectes i objectius de cada una de les universitats, amb un finançament finalista i atenent al seu impacte real en la doble vessant de competitivitat econòmica i de responsabilitat social institucional.

3.6

Una Universitat europea amb vocació global

In global knowledge economies, higher education institutions are more important than ever as mediums for a wide range of cross-border relationships and continuous global flows of people, information, knowledge, technologies, products and financial capital.¹⁴

SIMON MARGINSON I MARJIK VAN DER WENDE (2007)

Context i diagnòstic

El fenomen de la globalització, que impacta cada dia amb més força en la societat i en l'economia, també ho fa de forma directa a les universitats. De fet, la Universitat i l'activitat científica s'han desenvolupat històricament i per la seva pròpia idiosincràsia en un context global, més enllà de les fronteres polítiques i les realitats nacionals. La voluntat d'universalitat i la cerca de respostes mitjançant l'activitat científica han comportat que les institucions d'educació superior i de recerca hagin treballat en contextos oberts i globals.

Les polítiques de relacions internacionals i el propi grau d'internacionalitat de les universitats es converteixen, doncs, més que mai, en aspectes clau a considerar i a desenvolupar adequadament per part de les pròpies institucions universitàries i per part dels sistemes universitaris i els governs implicats.

En aquest context, al llarg de la segona meitat del segle xx i fins avui dia, les universitats europees han perdut bona part del lideratge acadèmic, científic i social que atresoraven. Com bé es coneix, s'ha produït un clar decanament del lideratge universitari, científic i tecnològic cap als Estats Units i, més recentment, cap a països asiàtics emergents que guanyen rellevància científica i tecnològica. Només cal fer una mirada a diversos factors que

corroboren aquest fet: els rànquings universitaris internacionals (v. el cap. 1 sobre la *Universitat de Catalunya*), la fuga de cervells, el drenatge continuat d'estudiants predoctorals i d'investigadors postdoctorals cap als Estats Units, o la presència destacada d'universitats i centres nord-americans en diverses branques científiques, culturals i tecnològiques, tan sols acompanyats en ocasions d'alguns centres i universitats europeus. Si a aquestes circumstàncies s'hi afegeix l'anomenada *paradoxa europea* (és a dir, una recerca científica no suficientment traslladada a la generació d'innovació i desenvolupament tecnològic i de nous productes i projectes empresarials) i la relativa rellevància i consideració social de les universitats i els universitaris (un cop més, a diferència del model nord-americà, on la Universitat és al centre neuràlgic de la vida social i política), certament, el diagnòstic és que cal una millora urgent.

És en aquest panorama que en els darrers trenta anys van sorgint iniciatives i programes des de les institucions polítiques europees per tal d'intentar atenuar o vèncer aquestes mancances i, en la mesura del possible, retallar distàncies amb els Estats Units, el Japó i les economies emergents del sud-est asiàtic. Els PM, les grans infraestructures científiques europees, l'impuls a la mobilitat estudiantil i a la carrera científica (per exemple, els programes Erasmus i Marie Curie) van néixer sota aquestes condicions i amb aquesta voluntat, a més de la de construir una ciutadania veritablement europea, més enllà de les fronteres dels estats-nació. Més recentment, com bé es coneix, el desenvolupament progressiu de la idea d'un EEES i d'una ERA, que hem tractat en capítols anteriors, també respon a aquesta voluntat de reforçar un espai universitari europeu més dinàmic, competitiu i atractiu per tots (estudiants, professors, investigadors). Projectes recents com el nou ERC o l'encara incipient EIT en són dos mostres més.

L'impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació ha estat i està sent, sense cap mena de dubte, un altre dels factors de construcció d'un món global al que, un cop més, les universitats i els sistemes universitaris no només no poden restar al marge, sinó que l'han de liderar. El mateix afirma Manuel Castells: «Les societats evolucionen i es transformen mitjançant la interacció complexa de factors culturals, polítics i tecnològics. En qualsevol societat els paradigmes tecnològics organitzen la gamma disponible de tecnologies al voltant d'un nucli que incrementa el rendiment de cadascuna. L'informacionalisme és el paradigma tecnològic que actualment proporciona la base per a un nou tipus d'estructura social: la societat xarxa, una estructura social formada per xarxes d'informació fetes possibles per les tecnologies d'informació. Aquesta és actualment la forma dominant d'organització social. La innovació, tant cultural com tecnològica, és l'origen del desenvolupament informacional, i la innovació depèn principalment de l'existència en el marc d'una societat lliure d'universitats i centres de recerca lliures i d'alta

qualitat. En la llibertat de l'informacionalisme, la ciència i el poder es troben interrelacionats dins un cercle virtuós.» (Castells, 2003).

Les universitats catalanes han sabut ser participants d'aquests processos i en bona part han estat punta de llança en la globalització i les capacitats de projecció i presència internacional, tant a Espanya com a la pròpia societat catalana. El col·lectiu universitari ha internalitzat amb normalitat la necessitat de ser presents al món, sobretot pel que fa a l'activitat científica i els projectes de recerca. Podem afirmar que aquesta dinàmica s'ha assentat sobre dos pilars: en primer lloc, participant i aprofitant les iniciatives europees; en segon lloc, construint projectes nous i innovadors des del propi país. Mostra del primer en són la creixent participació dels estudiants catalans en el programa Erasmus de la UE, la molt bona situació pel que fa a la participació de grups de recerca i investigadors en projectes internacionals i d'abast europeu (PM) i la recent adjudicació dels programes de màster europeu *Erasmus Mundus* i de les *Starting Grants*.

TAULA 10

Universitats més destacades del VI PM.

Entitat	Participació	Lideratge
UPM	102	5
UPC	89	10
UB	64	4
UAB	55	2
UPV	45	5
UV	36	4
UPF	35	5
UAM	30	0
URV	29	4
UCM	29	2

FONT > Generalitat de Catalunya, 2007b.

Exemples del segon aspecte en són el Programa ICREA d'incorporació d'investigadors de rellevància internacional a Catalunya o de reincorporació d'investigadors del país que en el seu dia van marxar, el desenvolupament de determinats centres de recerca de referència, en una aliança conjunta entre la Generalitat i les universitats catalanes, la participació directa en aliances o xarxes internacionals o la consolidació de determinades ofer-

tes docents i de país amb projecció internacional (programes de doctorat, *Barcelona Graduate School of Economics*, BioCat). Només cal anar enrere a tan sols trenta anys, i el salt produït ha estat espectacular. Referint-nos només a la recerca científica, hem passat de ser un país sense tradició científica a ser un país homologat (i competitiu en termes de productivitat científica) internacionalment.

TAULA 11

Nacionalitat i procedència immediata dels investigadors de l'ICREA (2007).

	<i>Nacionalitat</i>	<i>Procedència immediata</i>
Espanya	112	66
Alemanya	10	22
Itàlia	10	6
Regne Unit	9	16
Holanda	8	7
Argentina	5	-
Rússia	5	2
Estats Units	4	32
Bulgària	2	-
Hongria	2	-
Suïssa	-	6
França	-	4
Brasil	-	2
Noruega	-	2
Altres	-	11
Total	167	176

FONT > ICREA.

En general, es pot observar, tal com demostra la taula 12, que en el cas dels estudiants de doctorat i pel que fa a països extracomunitaris, un gruix important dels convenis i intercanvis docents i de recerca se centren en països de parla castellana d'Amèrica Llatina.

TAULA 12

Procedència dels estudiants internacionals de doctorat.

	<i>Curs 2002-2003</i>		<i>Curs 2003-2004</i>		<i>Curs 2004-2005</i>		<i>Curs 2005-2006</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>%</i>	<i>Nombre</i>	<i>%</i>	<i>Nombre</i>	<i>%</i>	<i>Nombre</i>	<i>%</i>
Àfrica	15	6,2%	11	2,7%	16	5,9%	16	4,3%
Amèrica Llatina	175	72%	135	33,1%	197	72,4%	272	73,3%
Àsia	7	2,9%	3	0,7%	3	1,1%	10	2,7%
Europa	39	16%	35	8,6%	52	19,1%	69	18,6%
Estats Units i Canadà	2	0,8%	2	0,5%	1	0,4%	4	1,1%
Rússia	4	1,6%	-	-	2	0,7%	-	-
Sense especificar	1	0,4%	222	54,4%	1	0,4%	-	-
Total	243		408		272		371	

FONT > UNEIX.

Encara que cada vegada hi ha més mobilitat entre els estudiants i el PDI de les universitats catalanes, cal tenir present que aquesta és molt reduïda. Per tant, en aquest context globalitzat que s'ha descrit, les universitats han de poder formar i transmetre habilitats i actituds per a viure i treballar en un context internacional a tot el col·lectiu universitari. Cal introduir estratègies d'internacionalització en tots els àmbits universitaris i internalitzar la realitat d'un món i una economia i societat globals per millorar l'atenció als estudiants locals.

Malgrat aquests factors determinants i certament positius en el grau d'internacionalitat de les universitats catalanes, el camí per recórrer a Catalunya en matèria d'internacionalització i projecció alhora és molt gran.

Les iniciatives dutes a terme per les universitats en matèria internacional són normalment atomitzades, poc robustes i poc estables. Coexisteixen multiplicitat d'estratègies i d'iniciatives, inviàbles per a una realitat universitària i de país mitjà i sense estat propi. No és factible ni sostenible voler cobrir col·laboracions amb multitud d'àrees geogràfiques i de totes les branques del saber. Es fa imprescindible, d'una banda, prioritzar actuacions i estratègies; de l'altra, consolidar-les i posar-hi els mitjans que permetin projectes a mig i llarg termini.

Les administracions públiques han desenvolupat en aquest camp polítiques erràtiques. Més enllà de l'encert de les convocatòries de beques i ajuts per estudiar o investigar a l'estranger, o de programes com el de l'ICREA o de creació de centres de recerca d'excel·lència, no hi ha hagut una vertadera política de relacions internacionals i de projecció externa que, sens dubte, les administracions han de fer en col·laboració estreta amb les pròpies uni-

versitats, que en són les protagonistes. No existeixen instruments facilitadors i serveis i infraestructures de suport comuns per a la internacionalització i la mobilitat (*housing*, acompanyament individual i familiar, informació i assessorament als diversos col·lectius, serveis d'informació i projecció per als estrangers, etc.). En aquesta línia, és imprescindible generar plataformes conjuntes per a la projecció, les relacions internacionals i la mobilitat en tots sentits, i és necessari apostar per la formació i el desenvolupament de nous professionals altament qualificats per a aquestes funcions.

Visió de futur

Els aspectes que determinaran el futur de les universitats catalanes ja no depenen només de factors nacionals, sinó cada vegada més de factors internacionals. Per tant, les relacions exteriors i el desenvolupament de polítiques internacionals són una prioritat per a les universitats que cal incloure com a aspecte transversal en els propòsits genèrics de les universitats i del sistema universitari. Des de la *Universitat de Catalunya* es vol impulsar un procés de priorització i de col·laboració per aconseguir un posicionament reeixit en l'escenari internacional de cadascuna de les universitats públiques i del conjunt del sistema.

En aquest sentit, la *Universitat de Catalunya* vol apostar per una política comuna i coordinada en matèria de relacions internacionals, amb projectes conjunts i amb el suport dels governs per a la projecció internacional i el desenvolupament d'iniciatives específiques. Un dels objectius d'una política més coordinada hauria de ser poder augmentar la projecció i la visibilitat com a sistema, incloent universitats, centres i parcs científics, institucions d'innovació i, indirectament, tot el país. Una àrea prioritària en la qual les universitats de l'ACUP volen treballar conjuntament és en la creació d'una Plataforma Interuniversitària de Postgrau competitiva a escala europea i internacional (v. el projecte 5).

En general, és necessari tenir en compte que no es tracta només d'augmentar la quantitat d'estudiants i PDI estrangers, sinó que cada mesura d'internacionalització contribueixi a assolir els objectius prioritaris de qualitat i consolidació de perfils acadèmics (formació i recerca). En aquest sentit cal focalitzar en determinats projectes, àrees geogràfiques o àmbits científics i millorar-ne els sistemes d'informació, seguiment i avaluació de les actuacions de l'àmbit internacional.

Per assolir aquest repte, com ja s'ha dit, no es parteix del no res. El sistema disposa d'una trajectòria destacada a Catalunya en el context espanyol, amb alguns instruments de referència que cal reforçar: l'ICREA, centres de

recerca d'excel·lència, ofertes docents (*Erasmus Mundus*, doctorats de qualitat), infraestructures científiques de referència i abast transfronterer (Sincrotró ALBA, Supercomputador *Mare Nostrum*), escoles de negocis de referència internacional, o capacitats col·lectives i una realitat com a país dinàmic, acollidor i amb gran vitalitat cultural i social.

Per poder ser presents en l'escenari internacional i competir eficaçment amb altres universitats del món, cal posicionar-se amb perfils singulars i especialitzats (complementaris en el marc de la *Universitat de Catalunya*). Sobretot en l'àmbit de la recerca, la qualitat i la internacionalitat es condicionen mútuament. Per poder establir contactes d'alta qualitat en recerca, es necessiten resultats d'investigació excel·lents. Per poder obtenir resultats excel·lents d'investigació, cal atraure científics altament qualificats, que s'han de cercar dins però també fora del país.

Per ser present en l'àmbit de l'R+D i rebre una part dels, cada vegada majors, fons europeus per a la investigació (PM, ERC), les universitats públiques catalanes han de fomentar la investigació d'excel·lència arreu del territori. Com la majoria dels projectes d'investigació es fan amb equips internacionals, es requereix promoure noves formes de treballar i millors capacitats per a la gestió de projectes i el desenvolupament de perfils professionals qualificats en aquest àmbit.

Tenint en compte que a dia d'avui tan sols un percentatge reduït d'estudiants universitaris catalans participa en programes de mobilitat, cal inculcar a tots els universitaris una actitud que promogui la mobilitat i la capacitat per viure i treballar en un context internacional. És decisiu potenciar habilitats i coneixements de caire internacional a tots els universitaris, mitjançant seminaris específics, materials o adaptació dels plans d'estudis.

Finalment és necessari destinar recursos de tot tipus –provinents de les pròpies institucions i de les organitzacions públiques competents– per fomentar les polítiques de relacions internacionals de les universitats.

Estratègies i projectes

Estratègia 33 > Fomentar una política comuna i articulada de relacions internacionals

L'objectiu principal relacionat amb la internacionalització consisteix en fomentar una política de relacions internacionals coordinada i integrada pel conjunt de les universitats públiques de Catalunya. Només si s'uneixen esforços es podrà aconseguir més visibilitat, així com un millor posicionament a l'escenari internacional.

Per tant, caldrà reflexionar sobre els instruments que la *Universitat de Catalunya* té al seu abast per tal d'incrementar la seva presència a l'exterior, ja que seria desitjable i beneficiosa una coordinació entre aquests òrgans. Actualment, cada universitat de l'ACUP disposa d'estructures específiques que tenen cura de les relacions internacionals i la cooperació. En general, es tracta d'estructures dirigides des d'un vicerectorat, amb l'objectiu de donar-hi la màxima rellevància política. Les oficines de relacions internacionals i les dedicades al món de la cooperació o la internacionalització vetllen per tal que els projectes i les aliances amb altres centres es materialitzin amb el màxim nivell d'èxit.

En el futur, es vol alinear el treball que realitzen totes aquestes oficines i aconseguir així una política internacional més coordinada i cohesionada entre totes les universitats públiques catalanes, tot mantenint una diversitat d'objectius i prioritats allà on sigui convenient.

Projecte 36 > Pla de relacions internacionals de la *Universitat de Catalunya*

A partir d'un diagnòstic previ, elaborar un pla de relacions internacionals de la *Universitat de Catalunya*, formulant objectius específics i actuacions conjuntes. El pla ha d'incloure els recursos necessaris per a la seva aplicació i un sistema d'indicadors consensuat per programar i avaluar les accions d'àmbit internacional.

Estratègia 34 > Augmentar i millorar la qualitat de la mobilitat dels estudiants, del PDI i del PAS

Un objectiu principal dins dels processos d'internacionalització de cada universitat és augmentar el nombre d'estudiants que passi un o dos semestres estudiant en una universitat estrangera. L'experiència obtinguda a l'estranger contribueix, d'una banda, a obtenir competència científica, i d'altra banda, al desenvolupament personal de l'estudiant. A més, l'experiència a l'estranger és un requisit cada vegada més important a l'hora d'incorporar-se al mercat laboral.

Però no només cal augmentar el nombre d'estudiants que participin als programes de mobilitat, sinó, sobretot, la qualitat d'aquests programes. Cal posar un major èmfasi en el nivell d'idioma dels estudiants abans d'anar a l'estranger perquè l'estada pugui ser aprofitada al màxim. Les places ofertes als programes de mobilitat haurien de ser d'una molt bona qualitat. A més, per incentivar les anades a l'estranger és bàsic garantir que l'estada a la universitat forana no farà que l'estudiant acabi la carrera a Catalunya més tard. Per això, és necessari coordinar-se amb universitats estrangeres, firmar convenis i crear, fins i tot, carreres compartides entre universitats catalanes i universitats de fora, per assegurar d'aquesta manera el reconeixement

dels títols que els estudiants hi obtenen. La inseguretat sobre el reconeixement de les assignatures cursades i dels títols obtinguts a l'estranger i els llargs tràmits que cal fer per aconseguir-ho són factors importants que poden frenar la decisió dels estudiants d'anar a estudiar a fora. La *Universitat de Catalunya* es compromet a augmentar el reconeixement de títols i crèdits obtinguts a l'estranger, fent ple ús de les eines que existeixen actualment, com el sistema ECTS i el Suplement de Diploma.

Calen, però, altres incentius a la mobilitat i millorar el suport que es dona a l'estudiant. És important, per exemple, oferir-los un ampli assessorament acadèmic sobre les possibilitats que tenen per anar a l'estranger i oferir-los cursos d'idiomes especialitzats. Finalment, cal destacar la importància de les beques específiques per estudiar a l'estranger.

Pel que fa als estudiants de doctorat, també és bàsic incentivar-ne la mobilitat, ja que cada dia és més freqüent que treballin com a investigadors en equips de recerca internacionals. Per incentivar els estudiants de doctorat a passar un temps a l'estranger, des de la *Universitat de Catalunya* es fomentaran el suport financer i els convenis amb institucions d'investigació internacionalment reconegudes.

Quant a la mobilitat dels estudiants, cal fomentar no només la mobilitat entre universitats sinó també la mobilitat dirigida a la formació de professionals. És necessari signar convenis amb empreses d'altres països perquè els estudiants puguin fer-hi pràctiques professionals.

Si per als estudiants és bàsic passar un temps de formació a l'estranger, la mobilitat també és interessant per als dos altres grans col·lectius professionals presents a la Universitat. Per al PDI, una estada a una universitat de fora pot significar l'oportunitat de conèixer nous models pedagògics, tenir més temps per desenvolupar un projecte concret o establir contactes i complicitats per a la tasca del recercador. Pel que fa al PAS, el coneixement de primera mà d'altres experiències de gestió universitària, a tots els nivells, pot resultar una experiència molt enriquidora per a la pròpia Universitat i el sistema en conjunt.

Projecte 37 > Titulacions compartides

Promoure les titulacions compartides i les dobles titulacions amb universitats d'altres països.

Projecte 38 > Oficina de suport a la mobilitat i reforç del programa de beques a l'estranger

Impulsar una oficina conjunta de suport a la mobilitat entre les universitats, així com un nou programa de beques a l'estranger per a estudiants de grau, postgrau i postdoctorat, sumant esforços entre universitats, Generalitat de Catalunya, Administració estatal i altres institucions i organismes.

Projecte 39 > Pla de mobilitat internacional del PDI i PAS

Impulsar un pla de mobilitat internacional per al desenvolupament professional i la formació del PDI i PAS al si de les universitats públiques de Catalunya.

Estratègia 35 > Augmentar la capacitat d'atracció i de retenció de talent

Un altre objectiu en l'àmbit de la internacionalització és augmentar el nombre d'estudiants i PDI que vénen a estudiar, ensenyar i fer recerca a Catalunya. Aquest objectiu no consisteix simplement en aconseguir que vinguin més estudiants i PDI, sinó, sobretot, que els qui ho facin aportin talent i valor afegit al sistema universitari. Per això és important obrir els sistemes de reclutament i de selecció a escala internacional.

Internacionalment, Catalunya pot ser més competitiva en l'àmbit dels estudis de postgrau que en els de grau. Això significa que les universitats han de mirar d'atraure, de manera prioritària, investigadors reconeguts per fer recerca a Catalunya. En aquest sentit, cal especialitzar-se en certs àmbits de recerca, ja que no és possible fer recerca internacionalment reconeguda en totes les disciplines. La internacionalització requereix, per tant, concentrar-se en aquelles àrees en què és viable assolir l'excel·lència.

Per facilitar les estades d'estudiants i PDI a les universitats catalanes, cal millorar l'atenció i els serveis que aquests reclamen. Cal col·laborar estretament amb les oficines d'estrangeria i les oficines d'atenció als estudiants, però també amb associacions i iniciatives que s'ocupen d'assessorar els estudiants i el PDI en els àmbits social i cultural. Les dificultats amb les oficines d'estrangeria i la gestió de papers i permisos poden ser causes freqüents de frustració, que deixen una empremta negativa encara que l'experiència acadèmica sigui majoritàriament positiva.

Un altre tema important que cal tenir en compte a l'hora d'atraure universitaris estrangers és la situació de l'habitatge. En un país en què l'oferta d'habitatges de lloguer està molt per sota de la mitjana europea, els universitaris són un dels col·lectius que en pateixen les conseqüències. Les universitats i les administracions haurien de fer un esforç especial per incentivar la creació de residències universitàries i promoure l'augment de pisos de lloguer, tant per als estudiants estrangers com per als del país.

Sovint s'ha volgut presentar la llengua catalana com un possible fre a la incorporació d'estudiants i professors estrangers. Més enllà de polèmiques creades artificialment o amb intencionalitat política, les xifres demostren que el poder d'atracció de Catalunya és un dels més elevats de l'Estat espanyol. Cal, això sí, informar adequadament els qui tenen intenció de fer una estada a una universitat catalana de la situació lingüística real que s'hi trobaran. Per tant, cal conèixer aquesta situació i saber en quin idioma s'imparteixen les classes.

A més d'oferir informació cal, és clar, oferir eines per adquirir els coneixements lingüístics bàsics, que qualsevol universitari té capacitat sobrada per adquirir en un període de temps relativament curt. Els serveis lingüístics de les diferents universitats, en col·laboració amb la Generalitat, han fet una tasca important en aquest àmbit. Informació correcta i eines adequades, juntament amb la progressiva i necessària incorporació de la llengua anglesa en el sistema de formació a Catalunya, faran que la presència del català a les aules i els laboratoris passi a considerar-se normal entre els visitants estrangers, cosa òbvia en un país que el té com a idioma oficial, i fins i tot, com un element d'enriquiment personal, com ja passa en molts casos (v. projecte 10).

Projecte 40 > Acollida internacional

Repensar i potenciar els serveis i infraestructures ideats per acollir universitaris estrangers (allotjament, transport, Barcelona Centre Universitari -BCU-, etc.)

Estratègia 4 > Projectar Catalunya i Barcelona com a llocs idonis per a la formació de postgrau i doctorat de referència internacional

(Aquesta estratègia es desenvolupa al capítol 1 sobre la Universitat de Catalunya.)

Estratègia 36 > Fomentar la implicació de les universitats en grans projectes de recerca i en instal·lacions científiques, tecnològiques i culturals

En estreta relació amb el que s'ha dit anteriorment, es proposa concentrar esforços que possibilitin la implicació de les universitats i el conjunt del sistema en grans projectes de recerca i en instal·lacions científiques, tecnològiques i culturals. Cal generar la massa crítica necessària i aportar expertesa i recursos en la generació de grans projectes d'abast internacional entre les administracions públiques (Generalitat de Catalunya, Govern central de l'Estat, Ajuntament de Barcelona) les entitats privades i socials i les universitats. Específicament, es volen reforçar les capacitats de l'Euroregió en el context europeu, facilitant instruments per a una major cohesió territorial en formació, recerca i innovació.

Estratègia 37 > Enfortir la presència internacional activa en fòrums, organismes internacionals i institucions supranacionals

La necessitat de seguir obrint el ventall d'influències de les universitats fan del tot necessàries actuacions polítiques conjuntes. En aquest sentit, les universitats catalanes ja formen part i lideren diferents xarxes internacionals d'universitats d'arreu del món, que permeten compartir experiències i fixar objectius ambiciosos. Aquí, també cal estudiar els avantatges d'una posició més unitària, la qual cosa no significa uniforme. Seria desitjable poder sumar els esforços que cadascuna de les universitats integrants de la *Universitat de Catalunya* porta a terme individualment. D'aquesta manera, s'aconseguiria tenir una postura més rellevant en els principals llocs i organismes de decisió. A més, és necessari fomentar la presència de la *Universitat de Catalunya* en fòrums de discussió d'educació internacional tals com l'EUA, l'*International Association of Universities* (IAU), la OECD o la CE.

Per altra banda, la presència de les universitats del país en les fires internacionals és cada vegada més important, i ha de contribuir a donar-les a conèixer als fòrums més prestigiosos i establir nous contactes, susceptibles d'ampliar el radi d'influència. En aquest sentit, les estratègies de promoció de les universitats de l'ACUP s'han de basar fonamentalment en una bona anàlisi de fortaleces i debilitats, ja que només en àmbits on la Universitat destaca per la seva excel·lència poden assolir l'èxit en el context internacional.

Projecte 41 > Delegació de l'ACUP a Brussel·les

Crear una delegació de l'ACUP a Brussel·les, destinada a promoure la participació en projectes europeus, participar en convocatòries públiques, generar iniciatives.

Projecte 42 > Acord per a la projecció internacional amb les administracions i altres agents socials

Promoure un acord conjunt de col·laboració entre les universitats públiques catalanes, la Generalitat i el ministeri espanyol competent, incloent els organismes de projecció internacional corresponents per augmentar la presència de la *Universitat de Catalunya* a països estrangers. L'objectiu és facilitar la realització conjunta d'activitats en l'àmbit de l'educació superior i el reconeixement mutu de coneixements adquirits i titulacions.

Estratègia 38 > Formar universitaris amb capacitat per viure i treballar en un context internacional

Després de més de vint anys de programes europeus de mobilitat com l'Erasmus, encara avui dia, només entre un de cada cinc i un de cada deu estu-

dians, depenent de cada universitat, marxa a estudiar en un altre país (Brus, Scholz, 2007). Per tant, s'ha de plantejar la qüestió de com oferir a la gran majoria d'estudiants que no participa en aquests programes una dimensió europea i internacional durant els seus estudis a les universitats catalanes (*Internationalization at Home –IaH–*).

El coneixement i el domini de llengües estrangeres és un requisit imprescindible avui dia. Des de la *Universitat de Catalunya* es defensa l'objectiu que tots els estudiants del país acabin els estudis amb profunds coneixements com a mínim d'una tercera llengua. Cada vegada més, cal impartir classes en una tercera llengua al nivell de postgrau, que habitualment serà l'anglès, però sense oblidar altres possibles idiomes. Això augmentaria, per una banda, la capacitat de les universitats de captar alumnes estrangers i, per l'altra, ajudaria a millorar els coneixements lingüístics dels estudiants catalans.

Alhora, s'han d'emprendre accions a favor del domini d'idiomes estrangers per part de tots els integrants de la comunitat universitària. Malgrat els esforços recentment endegats, encara és massa baix el percentatge de persones que se senten prou segures per comunicar-se en un altre idioma, fet que dificulta molt qualsevol obertura internacional.

Projecte 43 > Programa IaH-Universitat de Catalunya

Impulsar un pla d'actuació per fomentar la IaH a les universitats catalanes. Específicament, garantir uns nivells elevats de coneixement de llengües estrangeres. Instar el Govern de Catalunya perquè augmenti les facilitats per estudiar idiomes amb més beques pels alumnes que aprovin els cursos, estades a l'estranger, reforç de les escoles oficials d'idiomes, etc.

Estratègia 12 > Potenciar una política integrada i articulada de les universitats en matèria de cooperació al desenvolupament

(Aquesta estratègia es desenvolupa al cap. 2 sobre la Universitat compromesa amb la societat.)

3.7

Una Universitat al servei de les persones, que genera equitat i oportunitats de progrés

La Universidad es patrimonio de todos, y se ha de conducir según el respeto civil que merece cualquier actividad pública. Con apertura, con tolerancia y con espíritu de hospitalidad a las personas y a sus ideas. Es un espacio de libre pensamiento, que parece una expresión antigua, pero que siempre hay que reivindicar.¹⁵

ÁNGEL GABILONDO (2008)

Context i diagnòstic

Arreu del món, les enquestes d'opinió mostren que la Universitat és una de les institucions més valorades i apreciades. Una immensa majoria de famílies desitja que els fills facin estudis universitaris i celebra l'obtenció d'un títol. Un estudi de l'*Instituto de Evaluación del MEC* (2006b), per exemple, destaca que el 75% dels pares dels alumnes que finalitzen l'educació secundària obligatòria volen que els fills estudiïn a la Universitat.

És sabut que la realització d'estudis universitaris ajuda enormement al progrés personal, tant des del punt de vista laboral com humà. Els universitaris tenen més possibilitats de trobar una feina de qualitat i de progressar en l'àmbit laboral. Però, a més, diferents estudis i enquestes demostren que tenen una vida més equilibrada i plena, i tenen millors indicadors del que podríem anomenar ciutadania. Un estudi fet als Estats Units va mostrar, per exemple, com els universitaris tenen una percepció de la salut dues vegades superior a la de la població sense estudis postobligatoris, i un índex de donació de sang tres vegades superior; per triar només un parell d'indicadors (Baum, Payea, 2004).

Durant la dictadura franquista, la Universitat espanyola es va dedicar, majoritàriament, a formar a les classes dirigents. Els estudiants, en un percentatge molt elevat, provenien de les classes acomodades i, en acabar, s'integraven laboralment a les feines que ocupaven les capes socials benestants.

A partir dels anys setanta, es democratitza la Universitat i hi arriben milers d'estudiants de classe mitjana i treballadora. Aquest és un dels principals fenòmens que ajuda a la construcció d'una classe mitjana homologable a les europees. La Universitat és identificada pels ciutadans com un important ascensor social. Potser el més important.

A Catalunya, la dècada dels vuitanta va ser una dècada de *numerus clausus* i aules sobresaturades pel gran nombre d'estudiants que volien fer una carrera universitària. A la dècada dels noranta, el problema es va solucionar amb la creació de noves universitats públiques i amb l'aparició de les universitats privades. La taula 13 mostra l'espectacular creixement del nombre d'estudiants a les aules universitàries; des de 98.703 estudiants matriculats el curs 1980-1981 als 226.364 estudiants el curs 2004-2005, amb una tendència a l'estancament a partir dels primers anys del segle XXI.

TAULA 13

Evolució del nombre d'estudiants de primer i segon cicle matriculats en les universitats catalanes.*

	1980-1981	1985-1986	1989-1990	1994-1995	1999-2000	2004-2005
UB	57.455	76.704	85.207	75.875	65.755	56.111
UAB	21.632	28.795	35.564	35.965	39.036	38.117
UPC	19.616	24.118	34.028	39.337	35.976	33.242
UPF				4.973	9.868	10.213
UdG				9.265	13.891	12.680
UdL				10.412	11.600	8.815
URV				10.291	13.072	11.967
UOC					10.374	33.996
URL				6.624	13.574	13.140
UV					3.626	5.113
UIC					2.228	2.406
UAO						564
Total	98.703	129.617	154.799	192.742	219.000	226.364
% Públiques	100	100	100	96,6	91,13	90,62
% Privades				3,4	8,87	9,38

FONTS > Els anys 1999-2000 i 2004-2005: UNEIX; la resta d'anys: Oroval [et al.], 2000. *centres integrats i adscrits o associats. Títols homologats i propis.

Visió de futur

Una Universitat de qualitat, oberta a tots els ciutadans amb talent i disposats a estudiar, és un element bàsic per a la generació d'oportunitats, d'equitat i

de cohesió social. La Universitat catalana vol mantenir i enfortir aquesta característica i aquesta funció en el futur. Al capítol 5 sobre la tercera missió de les universitats s'ha subratllat el paper de la Universitat com a motor de desenvolupament econòmic i de benestar de la societat i, al capítol 2 sobre la universitat compromesa amb la societat, el seu compromís amb els valors democràtics i la cultura catalana. Però, més enllà del compromís amb la societat, la Universitat també té un compromís amb les persones. Tal com defineix el procés de Bolonya, els estudiants han de ser el centre de la Universitat i no només els receptors de bons cursos basats en la pedagogia moderna.

Cal tenir present la dimensió social de l'educació, assegurant les condicions d'un aprenentatge d'èxit. Això, a més de bones instal·lacions i un equipament adequat, implica el suport a la vida diària de l'aprenent. La *Universitat de Catalunya* es compromet a millorar els serveis als estudiants, amb l'objectiu principal de millorar l'aprenentatge i la seva funció social.

El nou escenari que dibuixa l'EEES també reclama que els estudiants siguin més actius a l'aula, que no només actuïn com a consumidors que es preparen per a una feina, sinó que desenvolupin un sentiment de pertinença a la Universitat. La Universitat ha de ser més que un servei públic, ha de ser una *universitas scholarium et magistrorum* (EUA, 2005b). Per això, cal trobar mecanismes per augmentar la implicació dels estudiants en la vida universitària.

La *Universitat de Catalunya*, com a institució pública i socialment sensible, vol ser l'instrument que permeti als ciutadans construir els seus somnis de progrés personal. No hi ha cap mena de dubte que un accés igualitari a l'educació, en tots els nivells, és un component imprescindible de l'estat del benestar. L'element més important per tal de garantir aquest accés igualitari als estudis universitaris és l'econòmic. Cal destacar que una de les majors deficiències del sistema universitari català, i de l'espanyol per extensió, el tret que més el separa dels sistemes universitaris europeus més avançats, és la feblíssima estructura de beques, ajuts i préstecs a l'estudi, tal i com mostra la taula 14: Espanya es troba a la cua dels països europeus pel que fa a subvencions públiques (beques i ajuts) als estudiants universitaris.

El model espanyol de subvenció generalitzada a la matrícula, independentment de la situació econòmica de l'estudiant i, alhora, la dèbil estructura de beques, ajuts i préstecs, són clarament regressius i no garanteixen l'equitat ni la igualtat d'oportunitats. A més, aquest model genera altres disfuncions, com ara un rendiment acadèmic inferior al desitjat o una baixa mobilitat estudiantil, derivats del fet que un percentatge elevat d'estudiants ha de treballar per poder-se pagar els estudis. És de preveure que la progressiva adaptació a l'EEES (que comptabilitza totes les hores que l'estudiant dedica a estudiar –crèdit europeu– i cerca una elevada mobilitat interuniversitària) encara farà més evidents aquestes disfuncions. És, per tant, imprescindible introduir una nova política de beques, ajuts i préstecs a Catalunya.

TAULA 14

Subvencions públiques a estudiants i famílies com a percentatge del total de les despeses públiques en educació superior i el PIB (2004).

	<i>Subvencions públiques directes a les institucions d'educació superior (% del total)</i>	<i>Subvencions públiques per a l'educació superior, estudiants i famílies (% del total)</i>	<i>Subvencions per a l'educació a estudiants i famílies (percentatge del PIB)</i>
Noruega	59,2	40,8	0,99
Dinamarca	69,7	30,3	0,76
Suècia	71,8	28,2	0,59
Països Baixos	73,0	27,0	0,37
Finlàndia	82,8	17,2	0,36
Àustria	80,2	19,8	0,28
Gran Bretanya	76,1	23,9	0,24
Alemanya	82,1	17,9	0,21
Bèlgica	84,3	15,7	0,20
Irlanda	85,2	14,8	0,16
Itàlia	83,3	16,7	0,13
França	92,1	7,9	0,10
Espanya	92,2	7,8	0,08

FONT > OECD, 2007a.

Estratègies i projectes

Estratègia 39 > Garantir un accés equitatiu a l'educació superior mitjançant un sistema ampli de beques, ajuts i préstecs

Una nova política de beques i ajuts universitaris s'ha de basar, en primer lloc, en un augment significatiu dels recursos públics que s'hi destinen. L'objectiu és que l'any 2010 un 30% dels estudiants sigui becat i que, en un termini de set anys, el percentatge d'estudiants amb beques arribi a la mitjana europea. En segon lloc i definitivament, cal consumir el traspàs competencial i dels recursos del Govern central a la Generalitat. Només així es podrà dissenyar una política ajustada a la realitat del país.

Les beques i els ajuts han de passar de ser una inversió pública en la matrícula universitària a una inversió directa en l'estudiant, respectant millor la igualtat d'oportunitats. D'igual manera, la continuïtat del suport financer públic ha d'estar vinculada al progrés i rendiment acadèmic dels estudiants.

A més, és necessari introduir progressivament beques-salari als estudiants, que els permetin una dedicació plena als estudis. Els préstecs de baix interès, a retornar un cop l'estudiant ja ha entrat en el món laboral, són un instrument més, i útil, d'aquesta nova política. Encara que en els últims anys ja s'han començat a introduir aquests tipus de préstecs, cal reforçar-ne la difusió i utilització.

A l'hora d'establir una nova política de beques i ajuts universitaris, cal diferenciar entre els estudis de grau i de postgrau, així com els seus diferents objectius. Els estudis de grau reclamen una política de beques de règim general, adequada en referència al nombre i recursos assignats en conjunt, però també a la realitat econòmica i social del país. L'accés al grau ha de ser universal, ja que és el nivell d'estudis que posteriorment facilita un desenvolupament professional i econòmic. Per accedir als ajuts, cal tenir en compte de forma especial, tot i que no exclusiva, els criteris de renda. En canvi, en el cas del postgrau cal diferenciar els ajuts en funció de l'objectiu que persegueixen. La modalitat de crèdits preferents ha d'anar adreçada a aquells estudiants que, un cop inserits o amb capacitat per inserir-se al mercat laboral, vulguin allargar els estudis. Les beques han d'anar clarament adreçades a la captació de talent, però diferenciant entre els recursos que posteriorment siguin susceptibles de convertir-se en inversió per al desenvolupament de la societat catalana, i els recursos adreçats a la cooperació per al desenvolupament d'altres societats.

Pel que fa al doctorat, cal estructurar un mapa suficient d'ajuts competitius, exclusius d'aquest nivell d'estudis, adequats a l'estructura i durada dels ensenyaments i en sintonia amb ajuts similars oferts per part d'altres administracions europees. Aquests ajuts han d'afavorir de forma prioritària l'èxit, en facilitar una dedicació exclusiva a la recerca i un escurçament de la durada actual d'aquests estudis.

Igualment, és necessari simplificar els diferents sistemes de beques i ajuts predoctorals i postdoctorals, facilitant les modalitats de beques existents i evitant-ne duplicitats, abreujant els sistemes de selecció i garantint que aconseguixin, en el temps previst, l'objectiu de contribuir a la formació d'investigadors i l'inici de la carrera acadèmica-investigadora.

La nova política de beques, ajuts i préstecs s'ha de complementar amb una política social a nivell institucional per reduir les desigualtats i ajudar als estudiants menys afavorits mitjançant subvencions del lloguer, d'ús de les instal·lacions esportives, etc.

Projecte 44 > Nova política de beques, ajuts i préstecs

Durant l'any 2009, promoure un estudi-proposta conjunt entre la Generalitat i les universitats sobre la implantació de la nova política de beques, ajuts i préstecs universitaris, que en permeti l'execució a partir de l'any 2010.

Estratègia 40 > Acostar les universitats als ciutadans

En aquest àmbit, un aspecte clarament positiu de l'actual sistema universitari català és la seva proximitat física al ciutadà. Hi ha campus universitaris a les quatre capitals –quatre universitats són a l'àrea metropolitana de Barcelona, una al camp de Tarragona, una a Lleida i una a Girona– i també a moltes ciutats mitjanes del nostre país i, a més, la UOC és un element d'extraordinari valor a l'hora de garantir l'accés de qualsevol ciutadà als estudis superiors i a les activitats d'extensió universitària. Amb la *Universitat de Catalunya* es vol preservar i enfortir aquest sentit de proximitat als ciutadans, entenent que el campus de la *Universitat de Catalunya* s'estén per tot el territori i aprofitant al màxim les oportunitats que generen les tecnologies de la comunicació.

Un altre aspecte important en aquest sentit és l'equitat entre homes i dones. A les universitats catalanes es pot observar una divisió de gènere tradicional de treball amb un PDI altament masculinitzat. Mentre que la relació entre les categories de titular i catedràtic universitari dels homes és, aproximadament, dos titulars per catedràtic, la relació de les dones és, aproximadament, set titulars per una catedràtica. A més, a Catalunya, només el 16,5% dels catedràtics són dones (Observatori de la Igualtat, UAB).¹⁶

Des de la *Universitat de Catalunya* es manifesta el compromís amb la igualtat entre homes i dones i s'aspira a fer d'aquest objectiu una realitat pràctica. Els objectius que cal assolir són la igualtat de condicions per a l'accés a l'ensenyament, a la recerca universitària i a la promoció professional dins la Universitat. Cal organitzar les condicions de treball amb perspectiva de gènere, tenint en compte la conciliació entre la vida familiar i la professional i, promoure una representació equilibrada en els diferents òrgans i nivells de presa de decisions dins la Universitat. Per últim, és necessari promoure la perspectiva de gènere en els continguts dels ensenyaments i de la recerca.

Projecte 45 > Observatori de la Igualtat de la *Universitat de Catalunya*

A partir d'experiències ja existents en algunes universitats, crear un observatori conjunt que vetlli per la igualtat entre homes i dones i lluiti contra el sexisme.

Projecte 46 > Pla d'acolliment a la Universitat

Crear mecanismes específics, sobretot econòmics, per fomentar l'accés dels col·lectius desfavorits a la *Universitat de Catalunya*. Dedicar un esforç especial a fer arribar la informació sobre l'oferta universitària i els diferents ajuts i beques a aquests col·lectius i desenvolupar indicadors específics per poder mesurar-ne l'èxit.

Estratègia 17 > Impulsar la formació al llarg de vida amb una oferta flexible i d'alta qualitat

(Aquesta estratègia es desenvolupa al cap. 3 sobre la formació universitària.)

Estratègia 41 > Millorar la qualitat de vida dels universitaris

Cal millorar la qualitat i els serveis dels campus universitaris i oferir més suport als estudiants. Fora del equipaments docents, calen bones instal·lacions esportives, potenciar la vida associativa, un transport públic ampli i a preus accessibles, espais de trobada i de cultura, àrees de connexió Wi-Fi, així com més habitatges i residències. Tal com s'ha esmentat a l'estratègia 39, cal subvencionar serveis, com ara les instal·lacions esportives, perquè siguin gratuïts pels estudiants o subvencions per als cursos d'idiomes.

Un aspecte important en aquest sentit són les subvencions per al lloguer i la construcció d'habitatges per als estudiants. Tal com mostra la taula 15, Espanya és el país europeu amb el percentatge més elevat d'estudiants que viuen amb els pares. Alhora, és el país on menys estudiants viuen en residències estudiantils. En aquesta línia, la inversió en habitatge i residències per a estudiants també tindrà uns efectes positius en la mobilitat dels estudiants.

TAULA 15

Lloc de residència dels estudiants (percentatges, dades de 1999).

	<i>Amb els pares</i>	<i>Residència estudiantil</i>	<i>Pis compartit</i>
Espanya	75	3	19
Itàlia	66	5	26
Portugal	63	10	20
Grècia	56	18	17
Irlanda	49	11	35
Bèlgica	35	55	8
França	29	44	19
Àustria	24	23	39
Països Baixos	16	68	13
Alemanya	12	33	43
Regne Unit	12	34	48
Suècia	12	70	10
Noruega	10	33	37
Dinamarca	4	36	25
Finlàndia	4	75	7

FONT > Mora [et al.], 2000.

Projecte 47 > Tarifes en el transport públic per a universitaris. Negociar un acord amb les autoritats del transport públic per oferir carnets i preus reduïts per als estudiants.

Estratègia 42 > Promoure la implicació dels estudiants en activitats extracurriculars i les xarxes d'alumni

Tal com s'ha esmentat en els capítols 2 i 3 sobre la Universitat compromesa amb la societat i la formació universitària, cada dia és més important que els estudiants adquireixin, a banda dels coneixements específics de la seva àrea de coneixement, certes capacitats, habilitats i actituds. Una forma d'adquirir-les, important per a una reeixida futura integració en el mercat laboral, és la participació dels estudiants en activitats extracurriculars, com ara les associacions d'estudiants, la seva implicació en activitats acadèmiques o en biblioteques, laboratoris o grups de recerca. Per tant, des de les universitats cal fomentar l'associacionisme dels estudiants i una major implicació dels estudiants en activitats universitàries relacionades amb la docència, la recerca o la transferència de coneixements a la societat. Cal donar suport a les associacions d'estudiants i a altres organitzacions socials.

Un altre aspecte que guanya cada dia més rellevància són les xarxes d'antics estudiants (*alumni*). Per a les universitats, cercar la implicació directa i indirecta dels estudiants que al llarg dels anys passen per les aules, és un factor decisiu per mantenir la vitalitat institucional i un permanent diàleg amb la societat. Aquesta pràctica, molt estesa al món anglosaxó, és pràcticament inexistent al nostre país. Per tant, cal desenvolupar iniciatives que permetin vincular els *alumni* –tant nacionals com estrangers– a les universitats. Aquesta vinculació representa un pont més de contacte entre les universitats i la societat i, a més, pot comportar la generació de recursos filantròpics.

Projecte 48 > Programa de beques per a pràctiques professionals.

Iniciatives que permetin el desenvolupament de pràctiques professionals dels estudiants a les universitats mitjançant beques-salari.

Projecte 49 > Promoció i creació de xarxes d'alumni. Desenvolupar una estratègia conjunta, impulsada per l'ACUP, per a la promoció de xarxes d'*alumni* en les diverses facultats, escoles i universitats.

3.8

Una Universitat amb polítiques de personal àgils, encaminades a fomentar el talent i la confiança

Realisation of the vision for higher education [...] is wholly dependent on the people in higher education. [...] An effective, fairly remunerated, professional and well-motivated workforce lies at the heart of the high quality system of higher education.¹⁷

RON DEARING (1997)

Context i diagnòstic

El paper protagonista que correspon a la Universitat en la societat del coneixement la situa al centre de la discussió cultural, social i econòmica i, en totes les agendes polítiques. A tot el món, però particularment a Europa, els sistemes universitaris estan en procés de revisió. Cal remodelar una institució que ha de respondre de manera eficient i eficaç als interessos de la societat i, alhora, ha de mantenir els valors d'independència de pensament i d'esperit crític en unes matèries tan essencials per al desenvolupament humà com són el coneixement i la ciència. Tots els plantejaments renovadors que es proposen o s'implanten estableixen un sistema de tensió i equilibri entre els mecanismes universitaris de presa de decisions, la diversificació del finançament i la rendició de comptes a la societat. Darrere de tots aquests canvis, però, hi ha una premissa bàsica: en la nova societat del coneixement, per primera vegada en la història de la humanitat, la ment humana és una força productiva directa i no només un element decisiu del sistema de producció. Per tant, es fa més evident que mai que el màxim valor de la institució universitària rau en el personal que l'integra.

Malgrat que la vigència de l'autonomia universitària no és qüestionada, i la lletra de les lleis que regulen les universitats la defensa, el cert és que la realitat mostra una contínua tensió i tendència a la limitació d'aquesta auto-

nomia. Això és especialment clar en dos àmbit fonamentals: la selecció del personal, tant acadèmic com tècnic o administratiu, i la definició de les polítiques internes que marquen com s'han de desenvolupar les carreres professionals del personal universitari. Tothom és conscient que les polítiques de personal són una peça clau de l'autonomia universitària i de la qualitat de la institució, una organització complexa fonamentada en personal d'alta qualificació.

La UE insisteix molt en l'autonomia universitària i en la responsabilitat i la rendició de comptes, convidant els estats membres a orientar els seus sistemes universitaris mitjançant un marc de regles generals, objectius de política científica i mecanismes de finançament, però traspasant a les universitats la plena responsabilitat institucional davant la societat. Mentre que la definició dels mecanismes de presa de decisió a la Universitat remet essencialment a l'estructura de la Universitat i el seu sistema de governança, les polítiques de personal estan molt més relacionades amb les preocupacions del PDI i del PAS, que, alhora, no es poden separar de les perspectives del sistema d'organització de relacions laborals. En aquest àmbit es produeixen tensions internes entre l'autonomia institucional i la personal. La qüestió central és com relacionar l'àmplia i molt important responsabilitat institucional amb la necessitat de garantir i incentivar la creativitat individual, la llibertat acadèmica i la implicació personal, responnent tothora a les expectatives i necessitats de la societat.

En els darrers anys, des de l'aprovació de la Llei Orgànica d'Universitats (LOU, 2001), la Llei d'Universitats de Catalunya (LUC, 2003) i la recent reforma de la LOU (LOMLOU, 2007), s'han produït força canvis en el perfil del PDI de la Universitat catalana, com ara la introducció de noves categories de PDI contractat, incentivades a Catalunya a través del Programa Serra-Hünter, i el fre al creixement de les places de PDI funcionari derivat de l'aplicació d'un ja superat procés d'habilitació. Les taules següents mostren aquesta evolució cap a un ventall ampli i complex de figures del PDI imposades a la Universitat pel marc legal vigent; significativament, un 63% de l'increment en PDI es produeix en figures de contractació temporal o de menor qualificació.

També es mostra l'evolució del nombre d'estudiants, decreixent en aquests darrers anys com correspon a la davallada demogràfica que ha experimentat el país, que permet situar a Catalunya en una relativa bona posició en el panorama internacional, pel que fa a la proporció estudiant-PDI.

TAULA 16

PDI equivalent a temps complet per categories (Total universitats públiques catalanes*).

	1999-2000	2006-2007
Associat	2.144	2.736
Associat mèdic	339	444
Associat permanent estranger	16	15
Associat substituït	250	21
Catedràtic contractat	-	9
Catedràtic escola universitària	235	263
Catedràtic universitari	1.169	1.375
Emèrit	11	50
Professor agregat	-	267
Professor col·laborador permanent	-	324
Professor col·laborador temporal	-	182
Professor lector	-	528
Titular escola universitària	1.592	1.324
Titular universitari	3.402	3.667
Visitant	56	71
Altres	184	91
Total	9.398	11.367

FONT > UNEIX. * sense UOC.

TAULA 17

Ràtio d'estudiants universitaris ETC respecte al PDI ETC.

	2000	2001	2002	2003	2004
Suècia	9,3	9,3	9,1	9,0	9,0
Noruega	12,7	11,5	13,2	11,9	12,0
Japó	12,9	12,8	12,6	12,4	12,3
Finlàndia	16,1	16,8	12,6	12,3	12,4
Alemanya	11,7	11,9	12,1	12,2	12,6
Catalunya	16,4	15,3	14,0	13,4	12,8
Espanya	16,9	14,2	14,6	13,3	13,3
Països Baixos	12,6	12,6	13,0	13,4	13,6
Estats Units	14,8	14,9	17,1	15,2	15,8
Gran Bretanya	17,6	17,6	18,3	18,2	17,8
Bèlgica	19,9	18,1	18,7	19,2	19,4
França	18,6	18,9	18,7	18,6	19,4
Itàlia	24,1	23,1	23,7	22,3	22,5

FONTS > OECD; per a Catalunya: Memòria del Sistema Universitari.

Per contra, les dades de distribució d'edats del PDI mostren que la Universitat a Catalunya es troba davant d'un important repte, de substitució de la primera gran onada de PDI que es va incorporar a la Universitat a partir de l'aprovació de la LRU a principi dels anys vuitanta.

TAULA 18

Piràmide de les edats del PDI.

<i>Universitat</i>	<i>Trams d'edat</i>	<i>1999-2000</i>	<i>2006-2007</i>
UB	< 45	1.934	1.492
	45-55	1.475	1.648
	> 55	545	1.162
	Total	3.954	4.302
UAB	< 45	1.391	1.464
	45-55	818	1.070
	> 55	332	669
	Total	2.541	3.203
UPC	< 45	1.306	1.166
	45-55	654	798
	> 55	287	519
	Total	2.247	2.483
UPF	< 45	589	543
	45-55	179	284
	> 55	43	122
	Total	811	949
UdG	< 45	475	679
	45-55	146	272
	> 55	43	98
	Total	664	1.049
UdL	< 45	449	325
	45-55	185	328
	> 55	40	122
	Total	674	775
URV	< 45	512	798
	45-55	252	405
	> 55	54	184
	Total	818	1.387

FONT > Generalitat de Catalunya.

Finalment, les dades corresponents al PAS mostren clarament un altre dels reptes de la Universitat catalana, comú a l'espanyola: la necessitat d'incorporar personal tècnic i d'administració i serveis en quantitat i, sobretot, amb perfils de major qualificació professional, que millori la relació PAS-PDI del sistema, i que permeti una professionalització creixent de l'administració universitària. A tall d'exemple, malgrat l'evolució positiva del número de PAS (5.729 al curs 1999-2000, 7.298 al curs 2006-2007), la relació PAS-PDI gairebé no ha millorat (0,61 PAS-PDI al curs 1999-2000, 0,64 PAS-PDI al curs 2006-2007).

Visió de futur

Amb tots els condicionants coneguts, el marc d'autonomia que té la Universitat li permet adoptar estratègies pròpies en organització, política docent i de recerca i, en definitiva, en tots els àmbits de l'activitat encomanada per la societat, sota el paraigua de la llibertat de pensament i l'esperit crític. També, l'autonomia universitària fa responsable a la pròpia Universitat de trobar, en cada moment, el millor camí, el més eficaç i eficient, per acomplir la seva missió. Al capdavall, l'autonomia universitària és l'únic instrument prou subtil per arbitrar mesures de millora raonables en la tasca científica i social de la Universitat.

El triplet autonomia, autogovern i rendició de comptes hauria de penetrar en tota la Universitat, des dels òrgans de govern fins al personal, sigui PDI o PAS. En darrera instància, a les diferents unitats, el PDI i el PAS són els que duen a terme la feina, d'acord amb un repartiment que també hauria de poder ser definit autònomament en el si de les unitats, acompanyada del corresponent mecanisme de rendició de comptes.

En el triangle que defineix la comunitat universitària format per estudiants, PDI i PAS, cada vèrtex és imprescindible. En el repartiment de funcions, el PDI representa el valor en coneixement acadèmic de la Universitat, que permet donar i acreditar formació de nivell superior i que serveix de base i garantia per a la mateixa generació de coneixement, mitjançant l'acció de recerca, creació i desenvolupament. Amb la seva feina i motivació, el PDI ha estat determinant per dur les universitats del país a la bona situació relativa en la que es troben avui. El PAS representa la necessària gestió professional de la complexitat acadèmica i de tot el seguit de serveis que donen suport al projecte universitari. Els estudiants representen la raó de ser de la Universitat, la seva implicació i capacitat són els ingredients que asseguren l'èxit acadèmic i el seu retorn social.

El PDI és, també, el col·lectiu que haurà de pilotar, en els propers anys, bona part de l'esforç d'adaptació a l'EEES de les noves titulacions de grau, màster i doctorat, i que s'haurà d'enfrontar als nous requeriments associats als previsibles processos d'acreditació de l'activitat de recerca dins l'ERA. La primera preocupació ha de ser, doncs, la de mantenir la motivació del PDI i reconèixer el seu esforç d'adaptació als canvis. Cal que el PDI pugui dedicar els seus millors esforços a les tasques que li són pròpies, intentant reduir la seva participació en tasques administratives. Per això, un dels eixos principals d'actuació amb el PDI és comú amb les polítiques adreçades al PAS i es tracta de la seva interrelació, en la direcció que mostren els estàndards d'altres universitats europees.

En els darrers anys, el conjunt de la Universitat catalana, i molt particularment algunes universitats, han impulsat el concepte de dedicació acadèmica global per definir l'encàrrec acadèmic global del PDI (sota la denominació majoritària de *pacte de dedicació*) i, per extensió, del departament i la universitat. La definició d'activitat global està perfectament alineada amb un dels quatre principis fonamentals de la *Magna Charta Universitatum*, que estableix la indissociabilitat de les activitats docent i investigadora com a garantia de que l'ensenyament és capaç de seguir l'evolució tant de les necessitats i exigències de la societat com dels coneixements científics.

Així doncs, també en aquest àmbit, la *Universitat de Catalunya* es troba en una relativa bona posició i en un moment idoni per fer un salt endavant. Un salt que, conceptualment, el sistema i les seves parts i individualitats ja han fet en bona part i en la mesura que el seu treball ha esdevingut homologable segons estàndards internacionals. Amb tot, queda pendent que aquesta evolució d'ordre personal es converteixi en una exigència estructural.

Qualsevol proposta de canvi i millora en les polítiques de personal s'ha d'enquadrar en l'escenari de futur que s'aproxima. No hi ha, ni és previsible que hi pugui haver a mig termini, una situació de major o plena autonomia universitària, en què la Universitat catalana pugui definir el seu sistema de govern, la seva estructura organitzativa i, particularment, els mecanismes de captació de personal i el marc de relacions laborals. Per contra, la situació és d'un marc de coexistència de règims laborals (amb una dicotomia funcional-contractual que no és salvable avui dia) i de definició centralitzada del règim de treball (decrets de PDI) i dels mecanismes d'acreditació i accés. Qualsevol proposta operativa d'un nou model de política de personal ha de tenir en compte aquest marc, probablement, també pensant en com es podria fer compatible amb un escenari de plena autonomia, avui utòpic.

Estratègies i projectes

Estratègia 43 > Posar socialment en valor el personal universitari com a base de creació i transmissió de coneixement

Les persones que integren la comunitat universitària són les que fan que la institució sigui un focus de creació i transmissió de coneixement. Per tant, la retribució d'un PDI en règim de dedicació completa ha de correspondre, des del moment en què s'assoleix una posició estable fins al de la promoció a la figura màxima, al grau d'esforç i de mèrit corresponent. En qualsevol cas, cal que el PDI se situï al capdamunt de l'escala salarial de l'Administració pública: només el prestigi de la professió pot assegurar els nivells de qualitat i d'exigència necessaris en tots els processos de l'acadèmia.

A més, cal fer el personal universitari partícip a la resta de la societat. El PDI encara haurien d'estar més present a llocs on la seva expertesa pot ser d'utilitat, ja sigui en comissions consultores dels governs, consells d'administració empresarials o tribunes de mitjans de comunicació. La Universitat ha de ser el gran referent i el nexa central de l'àmbit de recerca i innovació.

Projecte 50 > Nou sistema de complements

L'actual sistema de retribució del PDI és complex i inefaç. La proliferació de petits complements malmet la possibilitat de tenir una política retributiva que incentivi l'activitat acadèmica i la seva qualitat. En un marc de manteniment del sistema de complements estatals per als funcionaris, el complement autonòmic hauria de tenir dos components: un consolidable, relacionat amb l'acumulació de mèrits i d'acord amb una avaluació global de l'activitat acadèmica; i un no consolidable i variable relacionat amb la intensitat i el manteniment de la funció investigadora.

Estratègia 44 > Potenciar la identificació del personal universitari amb la missió institucional

Cal tenir en compte que l'activitat acadèmica del PDI és completa i diversa però pot ser canviant al llarg de la vida professional, modificant la proporció entre l'activitat docent, la de recerca i la de gestió. Ara bé, la complicació estructural de les universitats catalanes dificulta la plena identificació del PDI amb les diferents missions. El PDI és la unitat autònoma bàsica, que actua i ha d'actuar amb llibertat acadèmica en un entorn ben identificat per la seva funció global, que ha d'integrar les tres missions universitàries. Caldria facilitar la cadena d'assumpció de responsabilitat, actuació autònoma i rendició de comptes des de la Universitat fins al PDI, passant per les unitats (centres,

departaments, facultats, instituts) i fent que el PDI se senti identificat amb la funció de la seva unitat bàsica.

Un altre aspecte que cal aprofundir és el de la participació del PDI en l'organització i la presa de decisions. La participació bàsica en la gestió de la Universitat és indefugible i comuna a tots els seus membres, especialment als que hi desenvolupen la seva professió de manera estable i a temps complet. Per això, fóra bo dignificar la dedicació a la gestió del PDI i, dins del marc de dedicació del PDI, acceptar certs perfils amb una certa intensificació en aquest camp. Al mateix temps caldria identificar més clarament el caràcter tècnic, administratiu o acadèmic de les tasques universitàries, per tal de minimitzar l'amateurisme acadèmic en la gestió tècnica i administrativa i maximitzar l'acció del PDI en l'activitat docent i de recerca. En termes generals, cal trencar amb la jerarquia implícita entre PDI i PAS i, permetre que en certs àmbits d'actuació la direcció pugui correspondre a professionals de la gestió.

Pel que fa a l'activitat de recerca, malgrat que representa la base investigadora del país, sorprèn que no tingui un reconeixement explícit, ni en la definició legal de l'encàrrec que es fa, ni en el mètode de mesura per part de la Universitat, ni en la pròpia definició del sistema de recerca de Catalunya. Cal incentivar i valorar el lideratge científic, que també és global: investigador i docent. El necessari esforç, fet a partir de la LRU, per a la desactivació de les antigues càtedres i la promoció d'uns nous departaments més dinàmics i impulsors de la renovació universitària dels anys vuitanta, amb el temps ha conduït a la segregació entre la vida departamental, restringida a la formalització de la distribució de recursos bàsics i de l'encàrrec docent, i l'activitat competitiva de generació i transferència del coneixement, que essencialment es desenvolupa en els grups de recerca. Cal fomentar la identificació de totes les tasques com una funció global i que els mateixos grups també participin en la definició del projecte docent conjunt.

Projecte 51 > Avaluació de l'activitat de recerca

Revalorar, alhora, la funció investigadora d'excel·lència del PDI i la retribució en funció de les avaluacions periòdiques.

Estratègia 45 > Fomentar una carrera acadèmica flexible amb perfils variables en el temps i seguint les bones pràctiques internacionals

La rigidesa i manca de flexibilitat actual en les polítiques de personal, condicionada per la forta regulació legislativa estatal i autonòmica, ha obert grans distàncies entre les condicions laborals i salarials dels diferents col·lectius

d'un mateix sistema universitari. Pel que fa a la imprescindible negociació de les condicions de treball de tots els estaments, cal corregir l'actual fragmentació i singularització de la negociació en l'àmbit de les relacions laborals, així com parlar de les condicions laborals del personal universitari, distingint al màxim entre PDI i PAS, atesa la diferenciació de funcions i requeriments, mitjançant l'establiment dels mecanismes de coordinació que facilitin la simplificació d'interlocutors en la negociació col·lectiva. Això comportaria un estalvi important, tant econòmic com d'esforç de negociació, i conduiria a construir un entorn de treball més equitatiu i obert a la igualtat d'oportunitats.

A més, la carrera acadèmica, en cadascuna de les tres facetes de recerca, docència i gestió, ha de ser molt més flexible del que és actualment. S'haurien de potenciar nous sistemes d'accés i selecció de personal, que permetin la captació i retenció de talent i de professionals d'alta qualificació, així com la correcta adequació de les persones als seus llocs de treball de destinació. Els actuals sistemes d'accés i provisió són llargs i amb una alta càrrega burocràtica, i deixen poc marge per dirimir la idoneïtat dels candidats pel que fa a la seva adequació personal. Aquest fet provoca un desaprofitament de l'experiència, els coneixements i les expectatives professionals, que difícilment pot ser valorat pels actuals sistemes de selecció. Les tècniques i les proves de selecció s'han d'adequar a les necessitats o als requeriments del lloc, i els mèrits per valorar s'han de supeditar a la definició del perfil professional del lloc, coneixements, aptituds i habilitats. D'altra banda, caldria prioritzar nous criteris de valoració en l'avaluació dels mèrits, de tal manera que la valoració del desenvolupament sigui preferent, per sobre d'altres «mèrits» com l'antiguitat o el grau consolidat.

L'èmfasi sobre la política d'accés s'hauria de produir en les figures del PDI estable, ja sigui funcional o contractual, i caldria definir més clarament el període de contractació temporal així com el de preparació, formació, desenvolupament acadèmic i seguiment previ a l'estabilització (*tenure track*). D'aquesta manera, es podria simplificar l'accés a la figura de lector mantenint el sistema d'acreditació, amb tot el rigor necessari, per a la participació en el concurs d'accés, en el qual cal incorporar explícitament l'adequació del candidat al projecte acadèmic de la unitat receptora.

Mentre que l'accés a una posició estable (*tenure*) ha de ser un dret per a qui hagi assolit els objectius de qualitat establerts per la Universitat, d'ençà de la seva incorporació a la carrera acadèmica, l'accés a la carrera s'ha de caracteritzar per l'obertura del sistema català a tots els doctors del món. De cap manera es pot entendre el període de formació previ al doctorat ni el doctorat mateix com a rebedor que condueix de manera natural a les figures de la *tenure track*.

La flexibilitat de la carrera acadèmica ha d'incloure polítiques explícites de gènere i de conciliació amb la vida familiar (v. el cap. 7 sobre la Universitat al servei de les persones).

Estratègia 46 > Fomentar la professionalització de la gestió universitària i el desenvolupament professional del PAS

El bon funcionament de la Universitat, la seva eficàcia i eficiència, descansen en bona part en la feina del PAS. El procés de convergència a l'EEES i a l'ERA, que implica tota la comunitat universitària, comporta la implantació de molts processos nous que requereixen formació, esforç i, sobretot, predisposició al canvi. Un canvi continu com el que està experimentant el sistema universitari ens obliga a definir una política de recursos humans que ajudi a planificar les necessitats futures del PAS, que segur que seran mutables, i facilitar l'adaptació contínua del PAS que actualment forma part de les universitats.

En termes generals, l'estructura del PAS de la Universitat catalana és hereta d'una visió obsoleta de la missió de la Universitat, gairebé centrada exclusivament en la funció docent, i dimensionada a partir de paràmetres no ajustats a les necessitats i exigències de la societat actual. En l'àmbit del PAS, la Universitat pateix un dèficit clar de personal tècnic qualificat, de tècnics de suport a la docència i a la recerca, i de gestors d'alt nivell per professionalitzar els rectorats, les gerències i la gestió en les unitats acadèmiques. Així, els eixos d'una futura política del PAS són la incorporació de personal tècnic i de gestió qualificat, la formació i capacitació del personal i la seva mobilitat, tant interna com externa. Tot plegat porta a haver de considerar, també, la millora dels processos d'accés i provisió i les condicions laborals.

Les polítiques de formació i capacitació del PAS no poden funcionar com a iniciatives aïllades, sinó que han d'acompanyar totes les actuacions que es facin en l'àmbit de les polítiques de personal. La formació ha d'esdevenir estratègica i ha d'anar alineada amb els projectes i reptes institucionals. La formació inicial, la formació contínua, la capacitació per l'assoliment de competències i el reciclatge per acompanyar la carrera professional són imprescindibles per a la necessària qualificació i professionalització del PAS. Alhora, s'han de fer extensives al col·lectiu del PAS altres formes de capacitació complementàries a les recollides en els plans de formació, que han demostrat la seva eficiència entre el col·lectiu del PDI, com ara la realització d'estades en altres universitats i en centres de recerca o l'activació de mecanismes d'excedència temporal per a projectes d'interès de la Universitat.

Cal buscar un sistema que garanteixi el progrés professional a tot el PAS, directament vinculat al rendiment personal de cada empleat i a l'adquisició de determinades competències, i que permeti incentivar la flexibilitat en la

dedicació i la participació en la consecució de la missió, la visió, els valors, la planificació i l'estratègia del sistema universitari. Per això es fa necessari, com a pas previ, universalitzar la carrera professional, és a dir, instaurar, en el cas del col·lectiu del PAS de les universitats públiques catalanes, una carrera professional d'abast universal i individual que sigui transparent, lineal, progressiva i que motivi. En aquest sentit, es poden considerar dos mecanismes complementaris o alternatius: la progressió en el lloc i, si escau, la promoció vertical i horitzontal a altres llocs de treball. A aquest efecte, caldrà dissenyar uns trams de progressió, uns itineraris professionals coherents i potenciar un model formatiu que faciliti i fomenti la millora contínua de les habilitats professionals. Finalment, caldria establir mecanismes de reconeixement professional continu, aplicables als que ja han assolit els màxims nivells.

Projecte 52 > Escola de gestió universitària

Potenciar el desenvolupament professional i la formació dels directius i gestors de les universitats mitjançant activitats col·lectives al si de l'ACUP, en col·laboració amb l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i el departament amb competències en matèria d'universitats.

Projecte 53 > Complementes per a la gestió institucional

Reconèixer la dedicació a la gestió institucional amb un sistema de complementes ajustats a la responsabilitat i a la dedicació.

Estratègia 47 > Promoure la mobilitat del personal universitari

Per respondre a les exigències imposades pels continus canvis en el sistema universitari actual, es fa necessari potenciar les habilitats d'adaptació i flexibilitat que porta implícit el repte de la convergència europea. Per tant, cal impulsar mecanismes de mobilitat interna i externa i de domini de terceres llengües. A nivell intern, s'han d'optimitzar els sistemes de concursos, de manera que garanteixin incloure els més ben qualificats, així com facilitar d'una manera més flexible la mobilitat interna del personal per raons d'idoneïtat del candidat o per equilibrar càrregues de feina derivades del propi creixement d'estructures. En la mobilitat externa, per ser competitiu en un entorn internacional, cal fomentar, si més no, l'ús operatiu de l'anglès i una visió global i oberta del món universitari. Per tant, cal insistir en la facilitació de l'aprenentatge de llengües i la mobilitat interuniversitària, tot exigint el coneixement de llengües estrangeres entre els requisits d'accés. El foment de la mobilitat esdevé una eina idònia per incrementar la visió i el coneixement global de l'organització, que també condueix a una major identificació institucional i satisfacció en el desenvolupament professional.

En l'àmbit acadèmic, es considera molt necessari facilitar mecanismes que permetin la mobilitat entre les universitats i el món empresarial i institucional.

Estratègia 35 > Augmentar la capacitat d'atracció i de retenció de talent

(Aquesta estratègia es desenvolupa al cap. 6 sobre la internacionalització de les universitats.)

Estratègia 48 > Promoure una avaluació permanent i conjunta pel personal universitari

L'avaluació periòdica del PDI ha de ser un incentiu i ha de permetre reconèixer la globalitat de la seva activitat i, en particular, el seu paper com a element bàsic del sistema català de recerca. El procés d'avaluació, imprescindible des de tots els punts de vista, ha de ser sostenible, en el sentit que no ha de constituir una càrrega desproporcionada per al PDI. Avui dia, l'alliberament del PDI de la burocràcia en què es troba submergit ha esdevingut una veritable causa política.

L'avaluació positiva de l'activitat global ha d'implicar l'assoliment raonable dels objectius marcats en totes les facetes de l'activitat. Cal insistir de nou en el fet que, finalitzat el període de *tenure track*, la superació de l'avaluació arbitrada per la Universitat, a banda de les estrictament legals, ha de suposar l'opció a accedir a una posició estable.

L'avaluació del desenvolupament del PAS ha de servir d'eina imprescindible per legitimar el treball públic. Per això cal establir, de forma generalitzada, uns sistemes d'anàlisi que permetin conèixer com es porta a terme el treball que té encomanat cadascú. Un model possible és la gestió per competències, que hauria d'abastar totes i cadascuna de les persones que integren l'organització. Aquest model comporta l'elaboració d'un directori de competències, adaptat a les diferents tipologies de perfils professionals presents en el sector públic, i la necessitat d'establir un sistema normalitzat de certificació de competències.

Per implantar l'avaluació del desenvolupament mitjançant aquest sistema fóra recomanable la constitució d'un ens que, agrupant el conjunt d'administracions implicades, ofereixi suport i expertesa en el disseny i l'elaboració de models idonis per al conjunt de l'ocupació pública i certifiqui l'assoliment de competències professionals.

Projecte 54 > Encàrrec acadèmic personalitzat

Des del mateix accés i amb una periodicitat de sis anys, per tal de coincidir amb l'avaluació de la productivitat de recerca, s'han d'establir mecanismes d'assignació d'objectius en docència, recerca i gestió, en una proporció que pot ser ajustada al perfil del PDI i, en tot cas, modificable cada sis anys.

Projecte 55 > Avaluació del desenvolupament del PAS

Establir un sistema comú per avaluar el desenvolupament del PAS i facilitar una part de la retribució personal en funció del grau d'assoliment d'objectius.

3.9

Una Universitat basada en una àmplia autonomia institucional i un sistema robust de rendició de comptes

The university is an autonomous institution at the heart of societies differently organised because of geography and historical heritage; it produces, examines, appraises and hands down culture by research and teaching. To meet the needs of the world around it, its research and teaching must be morally and intellectually independent of all political authority and economic power.¹⁸

MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM

Context i diagnòstic

Les universitats històriques europees són institucions que tradicionalment gaudeixen de gran llibertat acadèmica, de docència i de recerca, entenen que aquesta és una garantia perquè el coneixement avanci sense limitacions ni exigències externes. En aquest model d'institució centenària, es considera que la missió de la Universitat és avançar-se al moment històric i marcar el camí del futur. L'objectiu és impulsar la societat cap al progrés social i tecnològic, i així aconseguir una millor qualitat de vida i un major benestar personal i social. La Universitat genera models de producció de coneixement i de progrés científic, tecnològic, social i humanista.

Reproduint paraules del professor Joan Subirats, fins a l'actualitat, el model continental de govern de les universitats s'ha caracteritzat per una combinació d'autoritat administrativa i protagonisme acadèmic, un protagonisme públic en el finançament de les universitats i monopoli acadèmic en el govern de la institució. Això ha comportat que les autoritats administratives, i el cas espanyol n'és un clar exemple, regulin l'accés d'estudiants, els currículums, els requisits de titulació i avaluació i l'accés a la carrera acadèmica, mentre que la comunitat universitària ha exercit el control sobre la resta d'elements del sistema (2007).

En un estudi publicat recentment pel professor Terence Karran, es visualitza la paradoxa que sembla tenir el sistema d'educació espanyol en termes d'autonomia, si el comparem amb el de països com el Regne Unit, Suècia o Holanda: és un dels sistemes amb un major grau de llibertat acadèmica i de protecció dels llocs de treball, però, en canvi, hi ha una feble autonomia institucional, a conseqüència, principalment, d'una excessiva regulació i control governamental del sistema. Això condueix a la homogeneïtzació i dificulta que les universitats es diferenciïn en estratègies acadèmiques i de recerca que les puguin fer més sòlides i competitives (2007).

Actualment, a aquest model històric europeu s'hi incorpora el concepte més funcional i utilitari de les universitats americanes, model que proposa respondre de forma prioritària a les demandes i necessitats de la societat, amb la idea d'esdevenir el principal motor socioeconòmic del país. Aquest nou concepte d'Universitat ve acompanyat de noves polítiques de finançament públic i privat, que estableixen objectius de millora de l'activitat acadèmica i d'impacte social i econòmic més immediat.

Progressivament en els darrers anys, la majoria d'universitats ha introduït mecanismes d'avaluació interna i externa, i sistemes de contractació (contractes-programa i similars), per vincular l'obtenció de recursos a l'obtenció de resultats prèviament pactats, per avançar cap a un millor rendiment social i cap a una major rendició de comptes. La necessitat de retre comptes dels resultats del finançament públic de les universitats i la de guanyar capacitat i instruments de transparència davant la societat són motius més que suficients per valorar positivament l'avaluació de l'activitat universitària.

Convé assenyalar que la rendició de comptes va molt més enllà de les auditories comptables. Certament, comporta rigor i eficiència financera, però també, comporta tant o més, una adequació acadèmica a les aspiracions i necessitats de la societat. La rendició de comptes és l'expressió del bon ús de l'autonomia universitària, posada al servei de la custòdia i enriquiment del coneixement que enrobusteix la societat.

Això implica utilitzar sistemes d'avaluació de la qualitat menys complexos i també implica acordar els indicadors estratègics i els mecanismes de comunicació adequats i fiables per explicar els resultats. Els rànquings internacionals (el de Xangai o el del *Times*) i espanyols (l'atles del Ministeri d'Educació i Ciència –MEC–) són, cada vegada més, un factor de valoració de les universitats, i els resultats d'aquests rànquings –cal dir que alguns són poc fiables– cada vegada preocupen més la comunitat universitària, que es veu valorada per paràmetres externs, no gens neutres i, únicament, basats en conceptes competitius i dels que molts acadèmics s'hi veuen poc representats. Perquè es conegui i s'interpreti adequadament l'impacte de l'activitat universitària en la societat, cal que l'avaluació contempli el valor afegit i el valor estratègic de les universitats en els àmbits del mercat de treball, en la

seva funció cultural, d'equilibri territorial i de retorn social.

Les agències de qualitat que s'han creat als països europeus impulsen l'avaluació sistemàtica de diferents aspectes de la docència i de la recerca: analitzen els plans d'estudis i la seva implantació, les infraestructures docents i de recerca, la relació de les universitats amb els sectors econòmics i productius, comproven l'eficàcia i l'eficiència en la gestió dels recursos i en la prestació de serveis, i elaboren informes sobre els aspectes que contribueixen a la millora de la qualitat de la institució.

Els resultats d'aquestes avaluacions tenen una doble aplicació: d'una banda, promouen la qualitat acadèmica de les universitats, ja que a partir de dades pròpies i comparades s'impulsen decisions de millora de la institució; d'altra banda, els resultats obtinguts per les universitats avaluades incideixen directament en les aportacions econòmiques que l'Administració els assigna i, per tant, en el seu finançament global i en la seva competitivitat futura.

Els nous mecanismes d'avaluació, com són l'acreditació dels estudis, l'acreditació i habilitació del PDI o l'avaluació de la recerca, volen garantir uns estàndards de qualitat universitària i són ben valorats per totes les universitats amb l'ambició de realitzar un treball acadèmic d'excel·lència.

Assolir un alt nivell de qualitat és un repte i, alhora, una oportunitat per a les universitats més innovadores i competitives. És necessari que la institució prengui la iniciativa d'aquests processos i que treballi internament per projectar adequadament a l'exterior una imatge de qualitat de la Universitat. La millora de les capacitats internes, basada en la centralització estratègica, d'una banda, i una àmplia descentralització operativa de les unitats, de l'altra, permet un grau d'autonomia de cada unitat que reforça la cohesió institucional. L'autonomia interna dels centres i unitats i els procediments d'avaluació interna s'han de programar en un marc d'informació, diàleg i consens per obtenir l'efecte motivador dins la comunitat universitària que generi el reconeixement de l'esforç, el treball ben fet, i la capacitat de transferència a la societat.

No obstant això, no podem deixar de veure en aquests processos d'avaluació un repte per a l'autonomia universitària, ja que si la Universitat no pren la iniciativa en la seva actuació, ens podem trobar que els processos impulsats des de fora restin autonomia institucional i les universitats acabin treballant a remolc de les decisions externes, que a vegades segueixen criteris discutibles i no sempre coherents amb el model universitari proposat.

A fi que les universitats europees puguin afrontar amb condicions el futur immediat, a més de vèncer l'actual model universitari, rígid i uniforme, existent a la majoria de països, és necessari crear un marc regulador menys pesat que permeti que les universitats puguin aprofitar el seu potencial, assegurar un finançament suficient, afavorir la diferenciació i crear les bases perquè cada universitat pugui desenvolupar la seva pròpia autonomia estratègica, dins d'un marc general de retorn de valor a la societat.

Visió de futur

El sistema universitari català avança cap a una col·laboració més estreta entre les universitats, sobre la base de la singularitat de cadascuna. En aquest model, es vol que cada universitat lideri línies concretes de treball en formació, recerca i transferència, potenciades i respectades per la resta d'universitats, en el marc d'un projecte de país cohesionat i fort, amb presència creixent a l'escenari internacional.

En aquesta línia, l'ACUP explora nous models de col·laboració interuniversitària que, sota el projecte d'*Universitat de Catalunya* i sense renunciar a l'autonomia de cada institució, contribueixin a desplegar models més competitius en el mapa de l'excel·lència internacional. Les universitats catalanes han de ser sinònim de qualitat, i per això cal que se singularitzin en el lideratge d'àmbits de coneixement específics. Per això són importants les polítiques que afavoreixen la diferenciació de les universitats i, en els projectes interuniversitaris, es reforça el lideratge de la institució coordinadora amb la contribució de diferents universitats.

Per altra banda, aquesta acció política d'articulació del sistema universitari català a favor d'un país més fort en relació amb Europa i el món ha de ser compatible amb la funció d'equilibri territorial de les universitats. No oblidem que les universitats són dinamitzadores socials i culturals i motors socioeconòmics bàsics del territori, i d'una manera decisiva, contribueixen a garantir que hi hagi una oferta equitativa de places en els diferents àmbits territorials, incloent l'oferta no presencial de la UOC.

Alguns aspectes del sistema universitari és bo regular-los de forma mancomunada, com per exemple, la definició de la carrera acadèmica, ja que permet fer negociacions i pactes conjunts amb els diferents interlocutors. En canvi, n'hi ha d'altres en què cal deixar la suficient autonomia a les universitats perquè puguin definir un perfil estratègic i una visió institucional propis. El secret està en trobar l'equilibri adequat entre uns aspectes i uns altres.

Per avançar cap a un model d'autonomia competitiva, cal reforçar l'autogovern amb un pla de finançament plurianual de les universitats, que garanteixi aquesta transformació, contribueixi al procés de canvi i doni capacitat de lideratge i de presa de decisions. En aquest àmbit és molt important la implicació dels Consells Socials.

Estratègies i projectes

Estratègia 49 > Ampliar l'autonomia institucional

La segona onada de revisió dels sistemes universitaris continentals va començar durant la dècada dels noranta del segle xx i des d'una regulació nacional es va esdevenint cap a l'autoregulació. L'Administració central queda definida com a «estratègica» i s'afegeixen sistemes nacionals d'avaluació de la qualitat i indicadors de millora. Mentrestant, la reforma de la governança interna es focalitza en reforçar l'autoritat executiva seguint internament l'activitat, els resultats acadèmics i els seus costos i es desenvolupen regles específiques amb la comunitat local o regional. La legislació es preocupa de reforçar l'autonomia institucional, però aquesta està temperada per un sistema extern de rendició de comptes institucional.

La tendència actual als països europeus d'introduir majors graus d'autonomia ens porta implícitament vers un major èmfasi en l'anàlisi comparativa de resultats, aspecte que acaba tenint una correlació directa en una major eficiència i qualitat del sector.

Per assolir una plena autonomia institucional cal que les universitats tinguin una àmplia responsabilitat sobre els seus plans financers a llarg termini, els plans d'equipaments, la política de personal, etc. Alhora, és positiu mantenir una certa distància entre l'Administració i la Universitat, mitjançant la introducció d'uns Consells Socials altament qualificats, amb professionals molt implicats i no vinculats a partits polítics. Aquestes persones haurien de mantenir la distància suficient respecte als afers interns de la Universitat i disposar del temps i dels recursos necessaris per poder concentrar-se en aspectes relatius a l'eficiència en la gestió, la qualitat o l'accés.

També cal reforçar la responsabilitat en la programació de noves activitats i la reestructuració de les existents, i tenir un dibuix clar del marc financer en el que la Universitat ha d'operar a mig termini: finançament disponible en els propers anys, contribució del sector privat, etc. Les universitats han de poder crear provisions financeres amb propòsits específics i utilitzar els fons assignats dins del pressupost aprovat; tot plegat sense tenir restriccions de les regles financeres relacionades amb les variables a les fórmules que s'utilitzen com a model financer de repartiment. Això també inclou el dret a realitzar contractes i convenis que siguin útils i profitosos pel conjunt de la Universitat i a utilitzar-ne els beneficis de manera autònoma, sense que això afecti el repartiment de forma negativa.

Caldria garantir, igualment, un ús més eficient dels edificis i equipaments. La Universitat ha de ser responsable de la inversió, manteniment i revocació, i tenir la propietat dels seus recursos físics. També ha de tenir capacitat per comprar i vendre edificis, així com construir-ne de nous.

L'autonomia també es demostra amb la capacitat de diversificació, per exemple, mitjançant el desenvolupament de programes orientats a la formació professional. Pel que fa a la recerca, cal reforçar-ne la gestió. L'estructura única d'escoles i departaments no és l'apropiada quan les inversions en recerca de qualitat comencen a ser molt altes. S'ha d'incentivar la col·laboració amb altres instituts de recerca i les aliances estratègiques amb la indústria i altres entitats socials.

Projecte 56 > Reforma legislativa

Sol·licitar als governs català i central que reformin les respectives lleis universitàries per eliminar-ne les reglamentacions excessives, que interfereixen l'autonomia universitària. Aprofitar la reforma de la LUC en aquest sentit.

Estratègia 50 > Centralitzar funcions estratègiques i descentralitzar funcions operatives

Cal repensar la missió institucional. La Universitat s'ha de plantejar si la divisió en departaments és apropiada des d'un punt de vista intel·lectual, pedagògic i administratiu. Les disciplines tradicionals ja no encaixen en termes de categories intel·lectuals i són restrictives i rígides per abordar problemes de recerca que superen aquestes fronteres. Molts cops tendeixen a debilitar l'interès en aproximacions inter-multidisciplinars i multidisciplinars, sobretot quan les places del PDI se sustenten només en departaments tradicionals. Alguns departaments es fragmenten per simples raons territorials, i altres esdevenen enormes i difícils de gestionar. Si és complicat moure l'estructura de les grans subdivisions universitàries, escoles i facultats, no ho hauria de ser tant moure departaments i instituts en cas de necessitat. En canvi, les estructures de recerca i la seva creació, han de poder quedar fora de l'àmbit decisor dels departaments, sense que això vagi en detriment del compliment de les obligacions del personal acadèmic implicat en les mateixes.

També en l'àmbit organitzatiu, cal millorar les capacitats internes basades en una centralització estratègica. D'una banda, amb directrius estratègiques potents i un govern fort al nucli de l'equip directiu i el rectorat, combinat amb una àmplia descentralització operativa en les unitats acadèmiques (facultats, escoles, departaments, grups de recerca); de l'altra, l'autonomia d'aquestes unitats s'ha de concretar en plenes competències pel que fa a la gestió de recursos i amb acords plurianuals amb l'equip de govern de la Universitat, on es fixin objectius i es determinin recursos i indicadors. Aquesta descentralització ha d'anar acompanyada d'una centralització estratègica, amb informació compartida i avaluació de resultats. En definitiva: descentralització i responsabilitat.

Cal reforçar l'àmbit financer amb un desplegament clar i transparent dels recursos, mitjançant contractes de gestió o contractes-programa, amb una vinculació clara del finançament als objectius de cada institució, el desplegament de les activitats i la visió de futur, tot plegat estretament vinculat als resultats aconseguits i la capacitat de retorn social.

La descentralització, però, porta implícita l'especialització, i per tant, també cal trobar la manera d'integrar aquesta especialització en els objectius globals. Alhora, cal innovar i descobrir incentius apropiats per operar de forma més eficient, reduir costos, augmentar l'emprenedoria i estimular la innovació. Actualment, a les universitats es poden trobar tres tipus de mecanismes integradors. El primer del qual és el lideratge i la construcció d'una visió comuna: en algunes universitats s'utilitzen consells consultius de degans o de directors d'institut i centres de recerca, per discutir les qüestions estratègiques, intercanviar informació i crear el suport necessari per a les polítiques globals de la institució. Un segon mecanisme és la direcció i planificació estratègiques, aquest implica tots els estaments de la Universitat on s'assumeixen els compromisos en funció d'objectius i recursos. La preparació de contractes amb l'administració educativa pot ser un detonant per iniciar un cicle de planificació estratègica. Un pla estratègic que inclogui la visió general de la Universitat, que incentivi els projectes transversals i, al mateix temps, respecti els projectes de les diferents unitats. Finalment, els projectes federalistes poden ajudar a reforçar un canvi organitzatiu i un ajustament de responsabilitats per a la introducció de la nova ordenació dels ensenyaments universitaris, d'acord amb l'EEES.

Projecte 57 > Contractes-programa interns

El reforç de l'autonomia de les diferents unitats acadèmiques (facultats, escoles, departaments, grups de recerca), amb plenes competències pel que fa a la gestió de recursos i amb acords plurianuals amb l'equip de govern de la Universitat, s'ha d'acompanyar de contractes-programa interns on es fixin objectius i es determinin recursos i indicadors.

Estratègia 51 > Promoure una avaluació *ex post* a partir d'objectius predefinitos

L'autonomia, tant la institucional com la interna, es basa en el que podem anomenar autonomia contractual, és a dir, en objectius a mig termini, avaluats *ex post* segons els resultats obtinguts via contractes-programa o similars. Cal, doncs, un marc de planificació que, des de l'avaluació de les necessitats i l'anticipació dels recursos disponibles, pugui identificar les prioritats i els objectius que s'han de complir, protegits per compromisos efectius d'actuació.

Avui en dia, ningú discuteix la necessitat de la rendició de comptes als organismes públics, siguin governs, administracions públiques o parlaments, i a la societat en general. Això requereix sistemes d'avaluació de qualitat menys complexos, de més valor estratègic i valor afegit, i també requereix acordar els indicadors estratègics i els mecanismes que permetran explicar els resultats i l'impacte de l'activitat universitària a la societat.

Cal caminar cap a sistemes d'indicadors consensuats que afavoreixin la diferenciació, però al mateix temps garanteixin sistemes fiables de comparació i d'assignació de recursos, sense que aquests siguin vistos com a sistemes de control per part de l'Administració i la comunitat universitària. En aquest sentit, és important que el mateix camí seguit amb els indicadors docents se segueixi amb els indicadors de recerca i transferència de tecnologia, així com amb els indicadors de gestió i financers.

Els sistemes d'avaluació de les universitats, en general, i d'avaluació i acreditació de les titulacions, en particular, s'han de simplificar i així també serà més senzill donar a conèixer els resultats a la societat. En aquest sentit, les universitats catalanes aposten per models de qualitat interns de cada universitat, avalats pels responsables del sistema, i acompanyats de processos d'acreditació consensuats, sobretot, evitant les duplicitats de sistemes i els excessos de control i burocràcia.

Projecte 58 > Simplificació dels sistemes d'avaluació

Avançar cap a un model simplificat dels sistemes d'avaluació, que eviti la burocràcia i les duplicitats i faciliti l'explicació dels resultats. Aquest model ha d'aprofitar els instruments conjunts per a la qualitat i l'avaluació interna als quals es fa referència al projecte 21.

Projecte 59 > Avaluació de la *Universitat de Catalunya*

Posar en comú les avaluacions que l'EUA ha fet individualment de cada una de les universitats públiques catalanes i encarregar una avaluació conjunta de la *Universitat de Catalunya* a l'EUA.

Estratègia 52 > Ampliar la rendició de comptes de les universitats a la societat

Les universitats catalanes tenen la ferma voluntat d'implantar sistemes de control de costos i altres accions que garanteixin la màxima eficiència en l'aplicació i la utilització dels diners públics. La pràctica de la rendició de comptes a la societat és un element clau del futur: rendició de comptes de cada institució i del sistema en el seu conjunt, mitjançant indicadors estratègics intel·ligibles per la societat, els actors polítics i els mitjans de comunicació. Cal trobar nous sistemes d'indicadors que afavoreixin la diferenciació, l'especialització i, també si s'escau, la reorganització d'activitats.

Torna a ser important la complicitat i el lideratge dels Consells Socials de les universitats en aquesta tasca.

Projecte 60 > Informe d'impacte universitari

Elaborar un informe anual de l'ACUP-*Universitat de Catalunya* sobre l'impacte social, econòmic i cultural de les vuit universitats públiques, i presentar-lo al Parlament de Catalunya i als agents socials i institucionals, així com fer-ne una àmplia difusió social.

Projecte 61 > Indicadors per a la diferenciació i l'especialització

Acordar, en el marc del CIC, una proposta concreta i consensuada d'indicadors que afavoreixin la diferenciació i l'especialització. Aquests indicadors han de permetre fer un millor seguiment dels resultats dels diferents estudis, prendre decisions respecte a la programació i reestructuració de titulacions, rendir comptes davant els agents socials i facilitar el sistema d'assignació de recursos.

3.10

Una Universitat basada en un bon sistema de governança i una gestió eficient

Diferenciació ha de ser el nom que li hem de donar al joc de la governança a l'ensenyament superior.

BURTON CLARK (1983)

Context i diagnòstic

Existeixen múltiples definicions i interpretacions del concepte de governança. L'any 2000 al Col·loqui de Glion fet amb experts de política universitària d'arreu del món, es va definir la governança com «la manera formal i informal d'exercir l'autoritat amb lleis, polítiques i regles, que articulen els drets i responsabilitats de varis actors, incloent regles amb les quals interactuen per ajudar a aconseguir els objectius acadèmics de la institució». En contrast amb aquest concepte, es defineix gestió fent referència a «la responsabilitat per operar la institució de manera efectiva i aconseguir els objectius» (*Glion Colloquium*, 2000). D'altra banda, el professor Joan Subirats en definir el concepte de governança posa èmfasi en «la capacitat de generar acció de govern d'una entitat o entorn concret des d'una lògica compartida per tots els actors implicats» (2007).

En els darrers vint anys, la Universitat ha viscut grans canvis que han afectat radicalment el funcionament de la institució: ha augmentat i s'ha diversificat el nombre d'estudiants; s'han obert titulacions en un ampli ventall d'estudis; s'ha prolongat la formació de les persones al llarg de tota la vida; s'hi han incorporat les TIC, amb tot el que significa (globalització del coneixement i internacionalització); s'ha assumit la tercera missió, de motor socioeconòmic del país; s'ha introduït la cultura de l'avaluació i la ren-

dició de comptes a la gestió i el finançament. Tot això, però, s'ha produït sense canvis significatius a les estructures i a l'organització del govern de les universitats.

És inevitable que els canvis generin tensions, sobretot en el sistema d'organització de les universitats, que és complex i pensat encara per a una Universitat decimonònica. Guy Neave repassa els canvis organitzatius en les universitats europees durant la segona meitat del segle xx i defineix dos moments clau. El primer el fixa en els anys seixanta, quan les universitats van democratitzar l'accés al coneixement, obrint les portes a amplis sectors socials i de joves, i distribuint l'autoritat interna en un model de presa de decisions col·lectiva que va fragmentar i polititzar la vida interna de les universitats, amb l'aparició de les àrees de coneixement. El segon gran canvi, va ser durant els anys noranta, quan s'inicià una segona onada de revisió, reflectida en els canvis de legislació de la majoria de països europeus, que reformaren el sistema de governança reforçant l'autoritat executiva i l'autonomia institucional, temperada per un sistema extern de rendició de comptes i de control de la qualitat amb agències i organismes d'avaluació externs i independents (2001).

En aquest procés de reforma destaquen alguns països que van ser pioners en els canvis i ara demostren bons resultats pel que fa a les noves estructures d'organització i govern, amb una millora de l'activitat acadèmica i de l'eficiència en la gestió. L'any 1997, els Països Baixos van aprovar l'Acta per a la Modernització de la Universitat. L'Acta divideix el lideratge entre el rector i el president de l'*Executive Board*, que assumeixen la responsabilitat executiva i la responsabilitat social, respectivament. A Noruega, una Acta similar de l'any 1996 va posar èmfasi en definir i diferenciar l'àmbit competencial acadèmic i l'àmbit competencial tècnic i administratiu. Per altra banda, França assigna importants responsabilitats al Consell de Govern, format majoritàriament per empresaris i autoritats regionals i presidit per una personalitat externa a la Universitat. També són importants els canvis que s'han produït a Suècia, Finlàndia, Dinamarca i el Regne Unit, que marquen tendències coincidents.

La primera d'aquestes tendències és el reforç de l'autonomia de cada universitat, que concentra les decisions més significatives en un Consell de Direcció amb majoria clara de representants externs, i un rector o president nomenat per aquest Consell. També es reforcen les capacitats de les facultats i els seus departaments. El degà, amb un gerent de facultat, disposa d'amplis poders, també financers. Es combina una centralització en el vèrtex i una forta descentralització amb poders significatius a les unitats que agrupen recerca i docència, i sistemes potents d'avaluació per resultats. En l'àmbit financer també hi ha més autonomia, acompanyada de mecanismes de rendició de comptes, sistemes més vinculats a resultats i més escales comparatives entre les universitats del país i amb les de fora.

Una altra tendència comuna en els processos de reforma d'aquests darrers anys és la reducció de la col·legialitat en les instàncies de govern universitari i la reducció del pes de les lògiques internes, acompanyat d'una major presència i autoritat dels representants de la societat, entesa com a font de finançament de les universitats. També hi ha una cerca dels sistemes gerencials, orientats a l'obtenció de resultats però allunyats dels sistemes de gestió purament empresarials. En general, s'estableixen noves formes de designació dels òrgans unipersonals i es professionalitzen les funcions executives.

El reforç de les funcions executives es basa en les noves formes de designació i en les noves competències que es demanen als càrrecs executius. L'existència d'àmbits col·legials a nivell institucional també es qüestiona, se'n redueixen les dimensions i s'incorporen agents externs. A les facultats se'ls atribueixen funcions consultives, recaient tot el poder executiu en els degans.

Cada cop més, la responsabilitat última de l'elecció del rector recau sobre una junta, amb participació o no de la comunitat acadèmica. També es planteja un canvi en la relació entre rectors i degans. El degà, com a responsable central de la qualitat i solvència dels seus estudis, adquireix majors competències: gestiona l'àrea acadèmica; assegura la interacció entre investigació i educació; prepara el pressupost i nomena al PDI. En augmentar la seva responsabilitat basada en resultats, és necessari que els directors i degans estiguin vinculats a la direcció política i, per tant, el rector ha de poder decidir sobre la seva designació. Alhora, es constata una creixent presència de centres de recerca interdisciplinaris. Guy Neave planteja que els departaments siguin l'únic àmbit acadèmic en què el director s'esculli per sufragi universal, com a marc en el que el PDI ha de veure defensats els seus interessos (2001).

Segons Burton Clark, dues forces aparentment contradictòries semblen afectar la governança institucional: d'una banda, la necessitat d'actuar corporativament de manera centralitzada; i de l'altra, la necessitat i el desig de descentralitzar per impulsar i potenciar la innovació i les capacitats acadèmiques en formació i recerca. Considera que les universitats emprenedores efectives no són ni extremadament centralitzades ni descentralitzades: són institucionalment fortes, tant en el cim com en els nivells mitjans i en la base de l'organització. La descentralització de les unitats (facultats, centres de recerca) contribueix a potenciar la llibertat intel·lectual de les persones i ha d'anar acompanyada d'un nucli directiu fort i empenedor per no perdre oportunitats. Al mateix temps, el marc jurídic ha de facilitar les condicions d'autonomia perquè les universitats es diferenciïn en funció dels seus objectius i capacitats (2003).

Els sistemes universitaris d'un determinat espai territorial haurien de fomentar la col·laboració entre les seves unitats-universitats i els seus actors in-

terns per ser competitives internacionalment. Les universitats competeixen entre si, però han de col·laborar per donar coherència a projectes territorials que les situïn millor i les beneficiïn tant de manera individual com conjunta.

A Catalunya, la situació ve definida per les successives lleis que regulen el sistema universitari. La LRU de 1983 va crear els Consells Socials com a peces importants del sistema, amb funcions rellevants, com ara l'aprovació de pressupostos i altres competències organitzatives. També es van introduir mecanismes d'avaluació. La LOU de 2001 i la seva posterior reforma no han aportat grans canvis. Deixen en mans de la Universitat l'elecció del rector, tant si la fa la comunitat universitària com el Claustre. Això permet definir el sufragi universal com una elecció condicionada. Tanmateix, deixa potestat a la Universitat per regular, mitjançant els estatuts, la forma de nomenar els directors o degans del centre o la facultat, mentre que deixa al Consell de Departament l'elecció dels directors de departament. La pregunta que es planteja és quin és el paper real del Claustre/Consell de govern, quan els seus membres hi participen majoritàriament de forma individual i no representant a un col·lectiu determinat. Pel que fa a la LUC de 2003, no implica grans canvis sobre la governança universitària. Remodela els Consells Socials, reduint-ne la mida i incrementant la presència de representants de la societat.

Visió de futur

La universitat pública es deutora del conjunt de la societat, i ha de servir als seus interessos i necessitats. La comunitat universitària és una part significativa d'aquesta societat i, com a tal, ha d'intervenir en el govern de la institució, però no n'ha de ser l'únic agent. Un model àmpliament estès arreu del món confia la responsabilitat econòmicofinancera (elaboració i aprovació de pressupostos, control de la gestió econòmica), les relacions amb els agents socials i el nomenament i remoció de la màxima autoritat acadèmica a un *board* o Consell Directiu integrat per membres que, proposats per diferents institucions socialment representatives, incloent la mateixa Universitat, són nomenats pel govern. Aquest Consell Directiu sol comptar amb una figura que n'assumeix la responsabilitat executiva.

Seria desitjable que la universitat pública catalana tendís cap a un model d'aquest tipus. De fet, el govern de la UOC ja presenta algunes d'aquestes característiques. Un sistema de govern així permetria superar les actuals dificultats de governança, fruit de l'acumulació de successives reformes parcials que no han estat capaces d'adaptar-se en profunditat als canvis de context de la Universitat i que, per contra, han convertit la complexitat en complicació.

L'actual marc legislatiu no preveu la possibilitat d'un sistema de govern d'aquest tipus. Caldrà que ho faci en el futur. Mentrestant, i a fi de transitar cap a aquest desitjable format, caldria adoptar totes aquelles mesures legalment possibles que facilitin al màxim la governança, que simplifiquin tant com sigui possible el complicat sistema actual i que propiciïn l'adveniment d'una legislació més adequada. Es tracta de que una apropiada enginyeria de procés permeti assolir l'objectiu final perseguit, sense comprometre la gestió del present i, fins i tot, millorant-la.

Cal assajar nous sistemes de governança, on caldrà gestionar interrelacions amb altres esferes i nivells de govern (govern multinivell), i amb una major multiplicitat d'actors. La governança o govern de la complexitat es caracteritza per acceptar l'existència d'interaccions entre nivells, prendre consciència de les interdependències entre actors, assumir que allò més important és el contingut de les polítiques i no només la defensa d'espais competencials, percebre que els problemes tenen múltiples vessants i establir complicitats que permetin sumar recursos i estratègies d'actuació conjuntes.

A l'hora de replantejar les formes de governar, cal perseguir l'interès comú malgrat la diversitat. Això, necessàriament, implica establir pactes, aliances i compromisos de col·laboració entre les diferents unitats acadèmiques i funcionals, la xarxa interna, de manera que puguin desenvolupar un projecte competitiu respecte a altres universitats de la seva escala, que són la xarxa externa. Cal imaginar formes de governança que permetin reforçar el sistema de govern col·lectiu, mantenint les lògiques de diferenciació, autonomia i responsabilitat de cada unitat.

El procés d'internacionalització de les universitats catalanes és una bona ocasió per millorar alguns mecanismes de gestió institucional. Però també cal tenir present que els equilibris interns d'una institució com la Universitat són importants i, molt sovint, expressen interessos i posicions que no cal menystenir en nom d'una eficiència que sigui poc sensible al pluralisme universitari i social. L'objectiu és que les dinàmiques de canvi es facin en un clima de confiança i cercant mecanismes de compensació i reconeixement, augmentant capacitats i àmplia autonomia a les unitats acadèmiques.

Estratègies i projectes

Estratègia 53 > Reforçar les capacitats estratègiques i de direcció-gestió dels equips de govern de les universitats

L'equip directiu de les universitats ha d'incloure el rector, un nombre reduït de vicerectors, el gerent, els degans i els directors de facultat-escola, desig-

nats pel propi rector amb la participació de la pròpia comunitat acadèmica. Cal reforçar el rol dels Consells Socials, amb un president professional amb dedicació completa i una mínima estructura tècnica altament qualificada. Com ja s'ha dit al capítol anterior, les universitats han de tenir més autonomia i menor regulació governamental. Finalment, cal reforçar les capacitats de gestió en un sentit ampli a totes les parts de la Universitat: equip de govern, facultats i escoles, centres de recerca, departaments, unitats de serveis. En aquest sentit, des de la *Universitat de Catalunya* es promou un sistema equilibrat que possibiliti la governança eficaç de la Universitat i, al mateix temps, mantingui l'autonomia acadèmica. De les dues opcions per a l'elecció del rector que estableix la legislativa espanyola actual, es proposa utilitzar el sufragi universal.

Estratègia 54 > Millorar les capacitats del conjunt de sistema universitari i clarificar els rols dels diferents organismes implicats en la governança del sistema

L'objectiu és evitar duplicitats i afegir valor real a la governança del conjunt del sistema universitari. La peça central del sistema són les universitats, amb capacitat de definir la pròpia estratègia en funció dels objectius marcats i de l'entorn en què es troben. Les universitats públiques s'apleguen a l'ACUP-*Universitat de Catalunya*, una entitat amb capacitat per poder desenvolupar projectes i plataformes interuniversitàries en matèria acadèmica i de gestió, i promoure estudis de prospectiva i desenvolupament estratègic. Des d'aquest mateix any 2008, a més, les universitats membres de l'ACUP estan representades pel seu rector i pel president del Consell Social, fet que la reforça i la impulsa en la seva vessant de relació amb la societat. Els acords de l'ACUP es poden presentar a l'Administració perquè els assumeixi si ho creu convenient. En aquesta línia, l'ACUP i el CIC han de cercar vies de col·laboració estreta que redundin en la millora del sistema universitari català (v. el projecte 1).

L'espai de diàleg i planificació entre universitats públiques i privades i l'Administració és el CIC, un òrgan de coordinació acadèmica, cooperació i consulta. A l'Administració de la Generalitat de Catalunya, la Direcció General d'Universitats (DGU) i la Direcció General de Recerca (DGR) han de garantir l'equilibri social en la formació i la recerca, establint de manera coordinada el mapa universitari amb les universitats i l'oferta general d'estudis, així com les polítiques de recerca que permetin fer investigació a les universitats i també, però no de forma exclusiva, un desenvolupament de l'entorn socioeconòmic proper.

L'AQU és l'agència que, en competència amb altres agències europees, dóna garantia de la qualitat de les activitats realitzades, acredita unitats i procediments interns d'acord amb estàndards europeus (*European Associa-*

tion for Quality Assurance in Higher Education –ENQA–), i dóna suport a les universitats en el desenvolupament de la millora contínua, però en cap cas té capacitat reguladora.

Finalment, un possible Consell o Agència de Centres de Recerca de Catalunya ha d'incloure la participació directa de les universitats als seus òrgans de direcció i científics.

Projecte 62 > Consell de les universitats públiques catalanes

Formar un Consell de les universitats públiques catalanes amb un grup reduït de persones de prestigi científic, tècnic i social, presidit pel president de la Generalitat. Aquest Consell faria política de sistema i funcionaria com a lligam estratègic entre la política governamental, l'ACUP-Universitat de Catalunya i cadascuna de les universitats.

Projecte 63 > Gestió conjunta i eficient

Desenvolupar eines i instruments específics que facilitin la coordinació, coherència, economies d'escala i sinergies de les universitats públiques, en el marc de la *Universitat de Catalunya* (v. el projecte 3).

Estratègia 55 > Avançar en l'estructuració de la Universitat en unitats acadèmiques centrades en formació i recerca

Facultats, instituts i grups de recerca són les peces centrals de cada universitat, amb els departaments com a proveïdors de persones i activitat, garantia de qualitat acadèmica i de la formació permanent. Cada unitat ha de ser una mena d'agència en la qual es pugui situar la capacitat decisòria en relació a objectius ben definits i es pugui delegar poder, controlant-ne els resultats.

Si es vol avançar en la capacitat executiva i de decisió dels centres-facultats, entenent aquests òrgans com a agències d'activitat, cal que els estatuts afavoreixin l'elecció dels seus màxims òrgans unipersonals de govern per part del rector, proposada per la pròpia comunitat acadèmica entre el PDI permanent, i cercant perfils de reconegut prestigi i amb experiència de gestió acreditada.

D'altra banda, cal trobar noves formes organitzatives, també orientades als resultats i a la transferència, que permetin alliberar els departaments de les tensions que comporta la gestió de l'activitat acadèmica. D'aquesta manera s'evita el conflicte que pot suposar la concentració de la presa de decisions en òrgans de govern tradicionals i s'assegura el lliure desenvolupament de possibles iniciatives amb fort contingut de recerca.

Estratègia 56 > Millorar les capacitats en la gestió de les entitats vinculades a l'esfera de cada universitat

Si facultats, instituts i grups de recerca són les peces centrals de cada uni-

versitat, hi ha una sèrie d'organismes i entitats que hi estan vinculades i que n'acaben de conformar la fesomia. Aquestes entitats són fundacions, parcs tecnològics, centres participants i centres de recerca, entre d'altres. La seva importància ha anat creixent en els darrers anys i actualment juguen un paper fonamental en el desenvolupament estratègic de qualsevol universitat. Si milloren la capacitat de gestió d'aquestes entitats i els mecanismes de coordinació amb les universitats, és obvi que el benefici serà mutu.

Estratègia 57 > Augmentar la professionalització i la innovació en la gestió pública universitària

Encara avui dia, la gestió pública universitària és una professió relativament jove. Al mateix temps, la gestió universitària ha vist modificar radicalment, i en molt pocs anys, els seus requeriments. Actualment, gestionar el sistema universitari o cadascuna de les universitats és més complex, no tan sols pel volum de recursos i per la població estudiantil i acadèmica, sinó també perquè la Universitat es converteix en una institució clau en la nova societat del coneixement. L'expansió sobtada del sistema universitari ha produït, en ocasions, un creixement amb un cert desordre que cal racionalitzar amb una gestió altament professionalitzada, eficaç i eficient (Vilalta, Solà, 2004c).

Es proposa introduir iniciatives i mecanismes que afavoreixin la innovació en la gestió pública universitària, i que facilitin la cooperació en el marc de la *Universitat de Catalunya*. En aquesta línia, innovació organitzativa i ple desenvolupament de la *e-universitat* són vectors de canvi fonamentals en els propers anys. En el marc de la cooperació interuniversitària, és possible i desitjable mancomunar serveis i plataformes de gestió conjunta, estendre bones pràctiques, facilitar la mobilitats dels gestors universitaris i la formació per a una màxima qualificació professional.

El PAS és el principal responsable i executor de la gestió a la Universitat. És per això que és cabdal fomentar-ne la implicació, la participació, la formació i el desenvolupament professional, la mobilitat i promoció i la qualificació professional. Una gestió pública innovadora també ha de desenvolupar nous perfils professionals, tenir cura de la formació tècnica d'alt nivell, comparar-se internacionalment i intercanviar experiències, i promoure la mobilitat internacional tant del PAS com dels gestors universitaris en general (v. el cap. 8 sobre les polítiques de personal).

Projecte 64 > e-universitat

Potenciar la innovació en la gestió universitària mitjançant l'ús intensiu i col·laboratiu de les tecnologies de la informació i la comunicació.

3.11

Una Universitat amb un model de finançament adequat i basat en objectius i projectes

Invertir más y mejor en la modernización de las universidades significa invertir directamente en el futuro de Europa y de los europeos.¹⁹

COMISSIÓ EUROPEA (2005c)

Context i diagnòstic

► Evolució de la inversió en educació superior a Catalunya

Com s'ha dit, en els darrers trenta anys, la Universitat catalana ha viscut un espectacular augment en el nombre d'estudiants. Per poder afrontar aquest creixement, era necessari un augment significatiu en la inversió pública en educació superior. En aquest sentit, per exemple, les transferències corrents a les universitats catalanes de la Generalitat de Catalunya es van incrementar de 367.351 milers d'euros l'any 1995 a 698.725 l'any 2006. Tanmateix, prenent com a referència l'evolució de la despesa pública en educació superior com a percentatge del PIB, la inversió ha estat gairebé estable des de l'any 2000, amb un 1,24% (PIB mitjà de l'Estat, 1,02% del PIB específic de Catalunya) i un 1,30% el 2006 (1,11 del PIB específic de Catalunya, font: Generalitat de Catalunya).

D'acord amb les recomanacions de la UE, i per tal que les universitats liderin la transformació cap a una societat i una economia basada intensivament en el coneixement, la tecnologia i la innovació, cal situar la inversió en educació superior en un 2% del PIB i la inversió en R+D en un 3% del PIB. Les xifres actuals, com hem vist, es troben encara lluny d'aquest propòsit de la UE. Així mateix, la taula 19 mostra la despesa per alumne en diversos països del nostre entorn. Un cop més, i malgrat l'esforç inversor més que considerable, el camí a recórrer per les universitats del nostre país és significatiu.

TAULA 19

Inversió en educació superior (percentatge respecte al PIB).

	1995	2000	2004
Estats Units	2,4	2,7	2,9
Canadà	2,3	2,3	n.d.
Finlàndia	1,9	1,7	1,8
Suècia	1,6	1,6	1,8
Noruega	1,7	1,3	1,4
Mitjana OECD	n.d.	n.d.	1,4
França	n.d.	1,3	1,4
Països Baixos	1,4	1,2	1,3
Espanya	1	1,1	1,2
Catalunya PIB mitjana de l'Estat	n.d.	1,2	1,2
Alemanya	1,1	n.d.	1,1
Regne Unit	1,2	1,0	1,1
Catalunya PIB específic	n.d.	1,0	1,0

FONTS > Dades per a Catalunya, Generalitat de Catalunya; resta de països: OECD, 2007a.

TAULA 20

Despesa per estudiant en universitats públiques i privades en paritat en poder adquisitiu (PPA).

	2000	2001	2002	2003	2004
Estats Units	20.358	22.234	20.545	24.074	22.476
Finlàndia	8.426	11.143	11.833	12.060	12.505
Alemanya	11.754	11.306	11.860	12.457	12.255
Bèlgica	10.771	11.589	12.019	11.824	11.842
Regne Unit	9.657	10.753	11.822	11.866	11.484
França	8.230	8.689	9.132	11.303	10.668
Catalunya	7.700	8.187	8.875	9.261	9.815
Espanya	6.712	7.483	8.074	9.131	9.378
Països Baixos					8.637
Mitjana OECD					7.951
Itàlia	8.136	8.270	8.649	8.777	7.723

FONTS > Dades per a Catalunya, Generalitat de Catalunya; resta de països: OECD, 2007a.

Pel que fa a l'estructura de finançament, i prenent com a exemple els pressupostos liquidats de les universitats públiques catalanes per l'any 2006, el 57% prové de les transferències de la Generalitat de Catalunya, un 12,8% de les matrícules i preus públics, un 6,6% de transferències de l'Estat, mentre que la resta, un 23,6%, prové dels ingressos per activitats de recerca (fons competitius públics i contractes amb empreses) i d'altres fonts de finançament diversos.

Pel que fa al finançament privat, ha estat molt poc desenvolupat i, fora de la institució universitària, no existeix una llei de mecenatge que el potenciï. Malgrat tot, en els darrers vint-i-cinc anys, les universitats públiques catalanes han estat –respecte al conjunt de les universitats espanyoles– les que han generat més recursos de fons competitius i empresarials, mitjançant contractes i convenis, principalment en projectes de recerca, desenvolupament tecnològic i transferència de coneixement.

► El finançament universitari públic a Catalunya

Des del traspàs competencial, les accions més rellevants que ha dut a terme el Govern de la Generalitat en relació al finançament universitari han estat principalment tres: la instauració d'un model de contractes-programa quadriennals amb un finançament basat en objectius i resultats de cada universitat pública des de l'any 1997; l'establiment d'un model de distribució de recursos públics a les universitats a partir de l'any 2002; i la tramitació de la LUC, aprovada pel Parlament de Catalunya al febrer de 2003, que estableix el compromís d'un increment significatiu de recursos públics per finançar el sistema universitari.

Així mateix, a l'octubre de 2006, la Generalitat va adoptar un Acord de Govern per a la millora del finançament de les universitats públiques per al període 2007-2010, on mostra la seva disposició d'incrementar, durant aquest període, les previsions originals de creixement anual del 7% fins al 12,13% de mitjana, d'acord amb els objectius fixats per la UE per a la inversió en R+D l'any 2010.

La distribució d'aquest finançament es fonamenta en indicadors d'entrada (*inputs*), principalment emprant criteris d'activitat docent i de nombre d'estudiants, sense tenir gaire en compte els resultats del sistema ni atendre adequadament els costos de l'R+D, ni les infraestructures bàsiques de recerca ni la tercera missió universitària.

L'adaptació progressiva a l'EEES també comporta costos afegits que cal quantificar amb cura per plantejar adequadament el finançament futur. Tal com mostra l'informe *Financiación del Sistema Universitario Español*, fet pel Consell de Coordinació Universitària l'any 2007, aquesta adaptació requereix uns recursos addicionals valorats aproximadament en un 0,12% del

PIB. A més, l'informe assenyalava que de l'ampliació de recursos que es requereix per millorar la suficiència financera de les institucions d'educació superior, un 20% hauria de venir del sector privat, mentre que un 80% hauria de provenir de les administracions públiques (estatal i autonòmica). Aquest informe és d'un gran valor i ha de permetre la millora del finançament universitari al conjunt d'Espanya durant els propers deu anys (MEC, 2007c).

En els darrers anys, l'expansió del sistema universitari i la seva massificació han comportat la generació d'un dèficit històric, concentrat a les universitats més antigues, que cal resoldre de forma consensuada entre universitats i Generalitat. La seva resolució ha de comportar l'inici d'un cicle financer sanejat en tot el sistema universitari públic i el desplegament d'un nou model de finançament.

Pel que fa a les matrícules i a les beques, ajuts i préstecs, no s'ha desenvolupat una política consensuada i de gran abast. Els estudiants, les famílies i la societat en general no són conscients dels costos reals dels estudis, possiblement per manca d'informació i de transparència suficients. Cal tenir en compte que les taxes de matrícula cobreixen tan sols entre el 15% i el 18% dels costos reals de l'ensenyament i tenen poc en compte el rendiment dels estudiants i la durada de la seva permanència a la Universitat.

► Finançament, autonomia i rendició de comptes

L'escassa autonomia de les universitats en la gestió dels recursos econòmics procedents d'aquest tipus de finançament i la recurrència dels contractes-programa, comporten que sovint no s'aconsegueixi la finalitat d'atendre i finançar realitats específiques, de prioritzar fites i de potenciar iniciatives innovadores i projectes singulars; que singularitzin les universitats. Com a dada significativa, l'informe *Per què reformar les universitats europees?* del *think tank* europeu Bruegel (Aghion [et al.], 2007), demostra que un major finançament combinat amb una major autonomia pressupostària comporten doblar l'efecte que tenen els recursos extres en els resultats de la recerca universitària.

La complexitat de la gestió universitària, la reduïda capacitat de maniobra i autonomia en la presa de decisions de caire financer i de gestió interna, els dèficits estructural i històric no resolts però presents des de fa anys, i la capacitat d'acció limitada dels equips directius i dels Consells Socials fan necessari relacionar estretament les millores del finançament amb el reforç de les capacitats de gestió de les institucions universitàries i la governança del conjunt del sistema universitari, tal com s'esmenta als capítols 9 i 10 sobre la governança i l'autonomia universitàries.

Visió de futur

Tres són els principis que han de regir el finançament universitari: suficiència, equitat i rendició de comptes, juntament amb una gestió eficaç i eficient dels recursos que s'hi destinen.

► Suficiència

Només amb un finançament estable i una situació econòmica sanejada es podrà augmentar de forma progressiva la qualitat de les universitats. Aquest finançament s'ha de basar tant en el model universitari desitjat com en els costos reals dels serveis i instal·lacions. Si es vol una Universitat que, a més de les dues missions fonamentals, docència i recerca, també doni compliment a la tercera missió, actuant com a motor de la societat i com a element dinamitzador de l'entorn social, cultural i econòmic, no es pot continuar finançant-la i analitzant les seves necessitats, a partir, bàsicament, d'indicadors docents.

El creixement de les despeses que s'ha produït durant els últims anys a les universitats, tot i que el nombre d'estudiants s'hagi estabilitzat, s'explica per l'increment de les despeses de manteniment dels edificis i les despeses indirectes d'activitats de recerca lligades a projectes competitius, que han estat finançats per iniciativa del PDI (estimades en un 35% de les despeses de l'execució del projecte). També cal tenir presents totes les despeses derivades dels canvis legislatius o dels nous marcs universitaris (LUC, LOMLOU, EEES, etc.), entre les quals podem destacar, a tall d'exemple, l'increment de despesa que va representar la introducció, gràcies a la LUC, de la carrera docent contractual paral·lela a la funcional, amb les noves figures de professors agregats i catedràtics contractats. En aquests casos, la Universitat ha de fer front als corresponents pagaments de la Seguretat Social. Un segon exemple recent seria la modificació, introduïda a la LOMLOU, que limita a seixanta hores per any la docència dels professors ajudants que estan en procés d'elaboració de la tesi doctoral. Aquesta mesura és molt positiva, ja que permet millorar i potenciar l'activitat de recerca d'aquests professors durant la seva etapa formativa. Però caldria que, en aquest cas, el Govern espanyol incrementés l'aportació econòmica a les administracions autonòmiques, per tal que aquestes puguin fer front a l'increment del cost que això representa. En aquest sentit, cal evitar que les mesures legislatives preses des del Govern de l'Estat, i amb efectes directes en competències transferides plenament a les comunitats autònomes, no prevegin qui les ha de finançar.

L'exemple més recent de l'augment de despeses és l'increment de costos que es derivarà de la nova estructura dels estudis universitaris marcada per

l'adaptació a l'EEES en què totes les titulacions de grau tindran, com a mínim, dos-cents quaranta crèdits ECTS, i els màsters, entre seixanta i cent-vint. A dia d'avui, no es concreta com ni qui finançarà el cost addicional de la reforma.

► Equitat

El segon aspecte fonamental relacionat amb el finançament es refereix a l'equitat. Cal una política de beques, ajuts i preus més equitativa i més diversificada entre els diferents estudis i titulacions (graus i postgraus). La política de beques, ajuts i préstecs ha de ser agosarada, amb molts més recursos a disposició del sistema, que garanteixi la igualtat en l'accés als ensenyaments universitaris i que se situï en els nivells corresponents i no a la cua d'Europa (v. el capítol 7 sobre la Universitat al servei de les persones). En aquesta línia és necessari que les universitats, juntament amb la Generalitat, facin una anàlisi dels costos reals dels diferents estudis.

► Rendició de comptes

El tercer aspecte clau en el finançament universitari és la rendició de comptes, relacionada amb la transparència i l'avaluació de l'eficiència i l'eficàcia. A través d'una major autonomia financera, així com d'un finançament basat en el compliment d'objectius prèviament establerts, el finançament universitari pot servir com a palanca de canvi i millora. Una intensificació en els mecanismes de rendició de comptes, que principalment tingui en compte els resultats de la inversió realitzada (*outputs*, impacte de l'activitat acadèmica, anàlisi de cost-benefici), contribuirà a que les universitats augmentin l'eficiència, gràcies a una millora significativa de la gestió interna (v. el cap. 9 sobre l'autonomia i la rendició de comptes).

En aquest sentit, és fonamental el finançament per objectius, mitjançant la planificació a llarg termini i els contractes-programa corresponents. Els objectius han d'abastar tota l'activitat acadèmica: docència, recerca, transferència, valorització del coneixement i formació permanent.

Caldrà impulsar reformes per tal d'aconseguir una estructura operativa de la informació referida als recursos utilitzats, els processos aplicats i els resultats obtinguts per cada una de les línies d'activitat universitària, que a la vegada permeti objectivar i racionalitzar la presa de decisions. En aquest sentit, caldria avançar cap a un sistema d'informació compartit de les dades bàsiques del conjunt de les universitats catalanes, que inclogui la informació financera i de costos.

Un cop aplicat un nou model de finançament, basat en els principis de suficiència, equitat i rendició de comptes, es podrà afirmar que s'està fent

una aposta política per les universitats en la nova societat del coneixement, atenent al paper clau que aquestes tenen en el desenvolupament econòmic, social i cultural.

Des de la *Universitat de Catalunya* es proposa un nou model de finançament que hauria de contenir, entre d'altres aspectes, els següents: adequar-se als principis esmentats de suficiència, equitat, rendiment de comptes i gestió eficaç i eficient, basar-se en una àmplia i robusta política de beques, ajuts i préstecs als estudiants, incloure plenament els costos indirectes de l'activitat d'R+D en el finançament universitari, definir polítiques de finançament estables i a llarg termini per a les infraestructures i el seu manteniment (especialment infraestructures d'R+D), preveure un finançament selectiu per a l'excel·lència i per a projectes singulars i cooperatius com a sistema universitari, facilitar una millora de les capacitats de gestió institucional. Alhora, cal crear fórmules per diversificar les fonts de finançament de les universitats, més enllà de les transferències públiques. L'objectiu és assolir l'1,5% del PIB en inversió en educació superior l'any 2010 i avançar cap a les recomanacions de la UE d'un 2% a mig termini.

Estratègies i projectes

Estratègia 39 > Garantir un accés equitatiu a l'educació superior mitjançant un sistema ampli de beques, ajuts i préstecs

(Aquesta estratègia es desenvolupa al cap. 7 sobre la Universitat al servei de les persones.)

Estratègia 58 > Incloure plenament els costos indirectes de l'activitat d'R+D en el finançament universitari

El mecanisme actual de finançament no té prou en consideració les activitats d'R+D de les universitats: intensificació de la recerca, producció científica, nivells d'impacte, formació d'investigadors i inserció al mercat laboral, captació i retenció de talent, transferència de tecnologia a les empreses i institucions, infraestructures científiques i tecnològiques, creació de riquesa i d'empreses de base tecnològica o basades intensivament en coneixement. Per a tots aquests aspectes, cabdals a la nova Universitat catalana, cal un finançament específic, basal i a llarg termini, a banda de la concurrència competitiva necessària i oportuna per a projectes i activitats prioritàries. Fora convenient que un 40% del nou model de finançament públic es destinés a recerca.

Aquest apartat ha d'incloure necessàriament la revisió en profunditat de les polítiques d'*overheads* interns dels projectes universitaris d'R+D, amb un increment de recursos per reforçar actuacions en política científica entre les universitats i els governs.

Estratègia 59 > Equilibrar els pressupostos universitaris

La Generalitat hauria d'arbitrar mesures de finançament extraordinari per a les universitats públiques, i així poder-se situar totes en el mateix punt de partida financer. Aquesta actuació té dues vessants. En primer lloc, ha de preveure a mig termini condonar els dèficits a les universitats no sanejades amb un pla d'intervenció pressupostari que garanteixi que aquests dèficits no es reproduïxin en el futur. En segon lloc, ha de permetre que el nou model de finançament que es reclama atengui adequadament els costos de cada una de les universitats.

Projecte 65 > Resolució dels dèficits històrics

Elaborar un acord complet entre totes les universitats públiques i el Govern de Catalunya per resoldre els dèficits històrics abans de l'any 2010, addicional a l'Acord de Govern per a la millora del finançament de les universitats públiques per al període 2007-2010.

Projecte 66 > Estudi sobre les necessitats financeres de les universitats

Fer un encàrrec conjunt de la Generalitat de Catalunya i les universitats públiques a un equip d'experts amb la finalitat de definir les necessitats financeres de les universitats catalanes en els propers anys.

Estratègia 60 > Definir polítiques de finançament estables i a llarg termini per a les infraestructures universitàries

Cal revisar el finançament en concepte de manteniment d'edificis i equipaments per a la formació i la recerca. No es pot assignar en funció únicament dels metres quadrats construïts, sense tenir en compte l'antiguitat, l'adequació a les normes i el caràcter històric-cultural dels mateixos. En els darrers anys, s'ha donat plena prioritat a l'obra nova, descuidant el manteniment i l'adequació a les mesures de seguretat de l'obra vella. Això fa que ara ens trobem amb edificis que, tot i no ser massa antics, són obsolets i, en conseqüència, que el cost de la seva rehabilitació pugui resultar tant o més elevat que la seva substitució per nous edificis.

Les infraestructures universitàries requereixen un finançament estable i a llarg termini. Cal desplegar el Pla d'Infraestructures Universitàries 2007-2013 (PIU) i separar el finançament ordinari, que serveix per mantenir infraestructures ja existents, del finançament destinat a noves infraestructures.

A més, el Govern de la Generalitat ha de tramitar i aprovar el Pla d'Infraestructures de Recerca (PIR), que el propi PRI 2005-2008 estableix que s'hauria d'haver aprovat l'any 2005. Cal disposar d'un marc comú per a totes les universitats que clarifiqui, per exemple, el retorn dels crèdits del MEC (període 2001-2007) i els que en el futur es puguin comprometre i que afecten el finançament global de les universitats.

Projecte 67 > Pla d'Infraestructures de Recerca

Instar el Govern de la Generalitat perquè aprovi amb urgència i desenvolupi el PIR.

Estratègia 61 > Augmentar el finançament selectiu per a l'excel·lència i per al desenvolupament de projectes singulars en el context europeu

Per poder posicionar-se internacionalment, destacar per una investigació d'excel·lència i atraure talents és cada vegada més important desenvolupar perfils institucionals singulars i diferenciats, que permetin excel·lir en certes àrees. Per tant, el nou model de finançament de les universitats públiques catalanes ha de preveure un fons significatiu per fomentar l'excel·lència i el desenvolupament de projectes singulars i reconeguts internacionalment. Aquest fons ha de ser competitiu, transparent i basat en criteris objectius.

Projecte 68 > Fons nacional per a l'excel·lència

Instar el Govern de la Generalitat perquè creï un fons nacional per a l'excel·lència, amb recursos que es distribueixin en funció d'objectius definits prèviament. Aquests objectius constarien al Pla estratègic de la *Universitat de Catalunya* definit al projecte 2.

Estratègia 62 > Millorar l'eficiència institucional i els mecanismes de gestió dels recursos

Cal millorar els mecanismes de governança, gestió i eficiència interna de les universitats. Professionalitzar la gestió, augmentar l'autonomia universitària amb graus de llibertat i capacitat d'acció (per exemple en la gestió de les plantilles), introduir la comptabilitat analítica i tenir capacitat per discriminar positivament determinades polítiques o actuacions, són factors crítics on les universitats i les administracions responsables, han d'anar plegats i treballar amb ambició política.

Si analitzem els costos universitaris, una gran part dels mateixos es concentra en el personal. Això significa que cal considerar detalladament les conclu-

sions i propostes del capítol 8 sobre les polítiques de personal, i tenir i aplicar indicadors de gestió i rendiment als diferents serveis universitaris, que facilitin el pas d'una gestió centralitzada cap a una de descentralitzada. D'aquesta manera s'aconseguirà eliminar la complexitat organitzativa que sovint caracteritza les universitats. La introducció de sistemes més simples d'incentius al personal i el dret a la plena autonomia de les universitats per adaptar el marc laboral general, són peces clau en el procés de millora de l'eficiència de la despesa i, en definitiva, del finançament de cada universitat.

La millora de la gestió interna de les universitats ha d'anar acompanyada d'una millora de la gestió del sistema universitari, augmentant la coordinació entre les universitats públiques i, d'aquesta manera, aprofitar els efectes d'escala.

Projecte 69 > Compra pública agregada

Introduir mecanismes de compra pública agregada per aconseguir economies d'escala i millorar l'economia en la gestió.

Projecte 70 > Sistema compartit d'informació

Establir un sistema compartit d'informació amb dades que facilitin l'aplicació d'economies d'escala en l'àmbit de la gestió de recursos.

Estratègia 63 > Diversificar les fonts de finançament

Les fonts de finançament no estrictament públiques o que aporten els usuaris directes, són encara poc utilitzades. Cal potenciar amb imaginació i valentia la diversificació de les fonts de finançament, permetent col·laboracions conjuntes amb institucions i empreses, fomentant donacions i facilitant avantatges fiscals.

Projecte 71 > Mecenatge i beneficis fiscals

Fomentar mesures legislatives per afavorir el mecenatge i els beneficis fiscals derivats de la inversió en educació superior i en recerca i innovació.

Estratègia 64 > Definir un nou model de finançament de les universitats a Catalunya

El sistema universitari públic de Catalunya requereix un model de finançament basat en els principis de suficiència i equitat, i sotmès a una rigorosa rendició de comptes. Un model que compleixi els objectius establerts a l'Estratègia de Lisboa i que apropi la despesa en educació superior a la mitjana europea. Un model que respongui més als objectius i als resultats acadèmics de les universitats. Un model que permeti la singularització i potenciació de perfils institucionals de cada universitat en el context general. Un model que

impliqui una major autonomia en la gestió universitària però, alhora, una major responsabilitat i rendició de comptes als poders públics i a la societat sobre la seva activitat. Un model de finançament, en definitiva, sòlid i amb estabilitat durant un període suficient de temps, que generi confiança en el sistema i doni un senyal polític inequívoc de la voluntat de situar les universitats i la recerca al centre del model social, econòmic, cultural i de progrés del país.

La diversitat de mecanismes i procediments de finançament públic actualment existents a les universitats, han de convergir vers un model únic i simple, més fonamentat en indicadors de rendiment. Aquest model unificat ha de facilitar la gestió de cada universitat, l'ha de situar en el context global i ha d'aportar objectivitat i transparència en cadascuna de les fases d'execució. A aquest efecte, un aspecte crític és avançar en la sistematització de la informació econòmica i en la concreció dels criteris i la metodologia generals per a la imputació dels costos en les diferents activitats acadèmiques.

El nou model de finançament ha de ser independent de la situació financera de la Generalitat i s'hauria d'implementar a partir de l'any 2011, un cop finalitzat el període transitori definit a l'Acord de Govern per a la millora del finançament de les universitats públiques per al període 2007-2010. Per aquest motiu és necessari establir un acord per iniciar els treballs de disseny del nou model de finançament de les universitats públiques catalanes.

Projecte 72 > Bases per a un nou model de finançament basat en els costos universitaris

Analitzar diferents models de finançament de països europeus i comunitats autònomes de l'Estat espanyol, destacant els aspectes que caldria tenir en compte per al nou model de finançament de les universitats públiques catalanes. Completar aquest informe amb un estudi de les necessitats de les universitats i dels costos de l'activitat universitària (projecte 66). Crear un comitè conjunt entre l'ACUP i la Generalitat que concreti el nou model de finançament l'any 2010, per a la seva aplicació a partir de l'any 2011.

Projecte 73 > Lleialtat institucional

Les despeses que són producte dels darrers canvis legislatius i de adaptació a l'EEES haurien de ser incloses en el nou model de finançament universitari. Fins que aquest model no existeixi, han de ser suportades per un finançament públic extraordinari, prèvia quantificació de l'impacte d'aquests canvis i les corresponents anàlisis dels costos directes i indirectes de la seva aplicació.

4

RECULL D'ESTRATÈGIES I PROJECTES

LA UNIVERSITAT DE CATALUNYA (3.1)

UNIVERSITAT DE CATALUNYA GOVERN CENTRAL GENERALITAT DE CATALUNYA SECTOR EMPRESARIAL INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS

ESTRATÈGIA 1	Repensar conjuntament la Universitat en el marc global del coneixement: refundar la <i>Universitat de Catalunya</i>					
PROJECTE 1	Coordinació eficient del sistema universitari	••	•	••		
ESTRATÈGIA 2	Crear un espai de cooperació on cada universitat pugui accentuar el seu perfil, en un sistema en xarxa i complementari d'universitats					
PROJECTE 2	Pla estratègic <i>Universitat de Catalunya</i>	••				
PROJECTE 3	Impuls a la cooperació interuniversitària	••	•	••		
ESTRATÈGIA 3	Enfortir la presència internacional articulada i comuna de les universitats públiques catalanes					
PROJECTE 4	Estratègia internacional conjunta	••	•	•		
ESTRATÈGIA 4	Projectar Catalunya i Barcelona com a llocs idonis per a la formació de postgrau i de doctorat de referència internacional					
PROJECTE 5	Plataforma Interuniversitària de Postgrau	••	•	•		
ESTRATÈGIA 5	Treballar conjuntament per aprofitar les economies d'escala i augmentar l'eficiència en la gestió conjunta					
PROJECTE 6	Observatori de polítiques universitàries	••	•	•	•	•
PROJECTE 7	Plataforma conjunta de serveis	••			•	

LLEGENDA > • Altres actors implicats, •• responsable principal.

LA UNIVERSITAT COMPROMESA AMB LA SOCIETAT (3.2)

		UNIVERSITAT DE CATALUNYA	GOVERN CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUNYA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS
ESTRATÈGIA 6	Reforçar el paper fonamental de les universitats en el compromís i el progrés social					
ESTRATÈGIA 7	Ésser una Universitat incloent, capaç d'articular polítiques per a tothom					
PROJECTE 8	Programa conjunt d'eliminació de barreres arquitectòniques	••		•		
ESTRATÈGIA 8	Formar en valors i fomentar el pensament crític					
PROJECTE 9	Codi ètic de la <i>Universitat de Catalunya</i>	••				
ESTRATÈGIA 9	Una Universitat compromesa amb la cultura i la nació catalanes					
PROJECTE 10	Multilingüisme a les aules i els campus	••	•	•		
PROJECTE 11	Manualeis universitaris de referència en llengua catalana	••		••	•	•
ESTRATÈGIA 10	Promoure el diàleg entre cultures i entre sabers					
PROJECTE 12	Jornada universitària anual: <i>el Dies academicus</i>	••		•	•	•
ESTRATÈGIA 11	Crear una cultura per al desenvolupament sostenible i la protecció del medi ambient					
PROJECTE 13	Programa <i>Universitat de Catalunya sostenible</i>	••	•	•	•	•
ESTRATÈGIA 12	Potenciar una política integrada i articulada de les universitats en matèria de cooperació al desenvolupament					
PROJECTE 14	Programa <i>Universitat de Catalunya solidària</i>	••	•	•	•	•

LLEGENDA > • Altres actors implicats, •• responsable principal.

FORMACIÓ UNIVERSITÀRIA (3.3)

		UNIVERSITAT DE CATALUNYA	GOVERN CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUNYA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS
ESTRATÈGIA 13	Avançar cap a una oferta integrada de títols universitaris a Catalunya en el marc de l'EEES					
PROJECTE 15	Oferta de titulacions del sistema universitari	●●	●	●●	●	●
ESTRATÈGIA 14	Fomentar els estudis de grau atenent les demandes i necessitats socials, amb perfils més generalistes d'entrada i més especialitzats de sortida					
PROJECTE 16	Estudis de grau i formació prèvia	●●	●	●●	●	●
PROJECTE 17	Inserció laboral dels graduats	●●	●	●	●●	●●
ESTRATÈGIA 15	Desenvolupar una oferta articulada de màsters de referència europea i internacional					
ESTRATÈGIA 16	Enfortir una formació universitària basada en el coneixement i més intensiva en habilitats, aptituds i valors					
PROJECTE 18	Formació en competències	●●	●	●●	●	●
ESTRATÈGIA 17	Impulsar la formació al llarg de la vida amb una oferta flexible i d'alta qualitat					
PROJECTE 19	Sistema de crèdits per a la formació al llarg de la vida	●●	●	●	●	
PROJECTE 20	Universitat de la gent gran	●●	●	●	●	●
ESTRATÈGIA 18	Establir sinergies entre les universitats presencials i la UOC en el marc de la <i>Universitat de Catalunya</i>					
ESTRATÈGIA 19	Fomentar un sistema d'avaluació i acreditació basat en l'autonomia universitària					

PROJECTE 21	Instruments conjunts per a la qualitat i l'avaluació interna	••	•	•		
ESTRATÈGIA 20	Millorar el rendiment acadèmic dels estudiants i reconèixer els estudis realitzats					
PROJECTE 22	Reconeixement i rendiment acadèmics	••		•		
PROJECTE 23	Diàleg secundària-Universitat	••	•	••		
ESTRATÈGIA 21	Impulsar la recerca i la innovació educativa universitària					
PROJECTE 24	Institut de Docència i Aprenentatge	••	•	••	•	•

LEGGENDA > • Altres actors implicats, •• responsable principal.

RECERCA (3.4)

UNIVERSITAT DE CATALUNYA GOVERN CENTRAL GENERALITAT DE CATALUNYA SECTOR EMPRESARIAL INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS

ESTRATÈGIA 22	Reafirmar el compromís de les universitats per a la recerca d'excel·lència a Catalunya					
ESTRATÈGIA 23	Impulsar la carrera acadèmica i el personal dedicat a la recerca i la innovació					
ESTRATÈGIA 24	Desenvolupar plenament la formació d'investigadors i els programes de doctorat d'excel·lència					
PROJECTE 25	Tutorització dels estudiants de doctorat	••				
ESTRATÈGIA 25	Atraure i retenir talent i fomentar aliances estratègiques amb grups, universitats i països de referència					
PROJECTE 26	Impuls del Programa ICREA	•		••		
PROJECTE 27	Seu i antena de l'EIT	•	••	••	•	•

ESTRATÈGIA 26	Millorar les capacitats de gestió institucional de la recerca					
PROJECTE 28	Agencialització i professionalització de la gestió de la recerca	●●	●	●●		
PROJECTE 29	Gestió coordinada i sistema d'informació de la recerca	●●	●	●●		
ESTRATÈGIA 27	Situar la ciència i la cultura al centre de les prioritats socials i col·lectives, i fomentar el diàleg permanent entre ciència i societat					
PROJECTE 30	Pla director de comunicació i divulgació científica	●●	●	●●	●	●

LLEGENDA > ● Altres actors implicats, ●● responsable principal.

TERCERA MISSIÓ (3.5)

UNIVERSITAT DE CATALUNYA GOVERN CENTRAL GENERALITAT DE CATALUNYA SECTOR EMPRESARIAL INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS

ESTRATÈGIA 28	Promoure la transferència i la difusió de coneixements a través de la incorporació de graduats i doctors al teixit social, econòmic i laboral					
PROJECTE 31	Programa de desenvolupament professional i valorització dels doctors al teixit empresarial, institucional i social	●●	●	●	●●	●●
ESTRATÈGIA 29	Desenvolupar un model d'universitat pública basat en la tercera missió, que aporti un equilibri entre desenvolupament social i enfortiment econòmic					
PROJECTE 32	Portal de comercialització internacional	●●	●	●	●	●
PROJECTE 33	Programa d'emprenedoria <i>Universitat de Catalunya</i>	●●	●	●	●	●

ESTRATÈGIA 30	Fomentar i valorar la tercera missió entre el PDI			
PROJECTE 34	Avaluació i incentius per a la tercera missió al PDI	••	•	••
ESTRATÈGIA 31	Impulsar una política d'innovació basada en l'entorn dels parcs científics i tecnològics			
ESTRATÈGIA 32	Incorporar la funció de la tercera missió per objectius al finançament universitari			
PROJECTE 35	Contracte-programa de la tercera missió universitària	••	•	••

LLEGENDA > • Altres actors implicats, •• responsable principal.

INTERNACIONALITZACIÓ DE LES UNIVERSITATS (3.6)

		UNIVERSITAT DE CATALUNYA	GOVERN CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUNYA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS
ESTRATÈGIA 33	Fomentar una política comuna i articulada de relacions internacionals					
PROJECTE 36	Pla de relacions internacionals de la <i>Universitat de Catalunya</i>	••	•	•		
ESTRATÈGIA 34	Augmentar i millorar la qualitat de la mobilitat dels estudiants, del PDI i del PAS					
PROJECTE 37	Titulacions compartides	••	••	••		
PROJECTE 38	Oficina de suport a la mobilitat i reforç del programa de beques a l'estranger	••	••	••		
PROJECTE 39	Pla de mobilitat internacional del PDI i PAS	••	•	•		
ESTRATÈGIA 35	Augmentar la capacitat d'atracció i de retenció de talent					
PROJECTE 40	Acollida internacional	••	•	••	•	•

ESTRATÈGIA 36	Fomentar la implicació de les universitats en grans projectes de recerca i en instal·lacions científiques, tecnològiques i culturals					
ESTRATÈGIA 37	Enfortir la presència internacional activa en fòrums, organismes internacionals i institucions supranacionals					
PROJECTE 41	Delegació de l'ACUP a Brussel·les	••	•	•		
PROJECTE 42	Acord per a la projecció internacional amb les administracions i altres agents socials	••	•	••	•	•
ESTRATÈGIA 38	Formar universitaris amb capacitat per viure i treballar en un context internacional					
PROJECTE 43	Programa laH- <i>Universitat de Catalunya</i>	••	•	•		

LLEGENDA > • Altres actors implicats, •• responsable principal.

LA UNIVERSITAT AL SERVEI DE LES PERSONES (3.7)

		UNIVERSITAT DE CATALUNYA	GOVERN CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUNYA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS
ESTRATÈGIA 39	Garantir un accés equitatiu a l'educació superior mitjançant un sistema ampli de beques, ajuts i préstecs					
PROJECTE 44	Nova política de beques, ajuts i préstecs	•	••	••	•	•
ESTRATÈGIA 40	Acostar les universitats als ciutadans					
PROJECTE 45	Observatori de la Igualtat de la <i>Universitat de Catalunya</i>	••	•	••	•	••
PROJECTE 46	Pla d'acolliment a la Universitat	••	•	••	•	••
ESTRATÈGIA 41	Millorar la qualitat de vida dels universitaris					
PROJECTE 47	Tarifes en el transport públic per a universitaris	•	•	••	••	

ESTRATÈGIA 42	Promoure la implicació dels estudiants en activitats extracurriculars i les xarxes d' <i>alumni</i>					
PROJECTE 48	Programa de beques per a pràctiques professionals	●●	●	●	●●	●●
PROJECTE 49	Promoció i creació de xarxes d' <i>alumni</i>	●●	●	●	●●	●●

LEGENDA > ● Altres actors implicats, ●● responsable principal.

POLÍTiques DE PERSONAL (3.8)

		UNIVERSITAT DE CATALUNYA	GOVERN CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUNYA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS
ESTRATÈGIA 43	Posar socialment en valor el personal universitari com a base de creació i transmissió de coneixement					
PROJECTE 50	Nou sistema de complements	●●	●	●●		
ESTRATÈGIA 44	Potenciar la identificació del personal universitari amb la missió institucional					
PROJECTE 51	Avaluació de l'activitat de recerca	●●	●●	●●		
ESTRATÈGIA 45	Fomentar una carrera acadèmica flexible amb perfils variables en el temps i seguint les bones pràctiques internacionals					
ESTRATÈGIA 46	Fomentar la professionalització de la gestió universitària i el desenvolupament professional del PAS					
PROJECTE 52	Escola de gestió universitària	●●	●	●●	●	●
PROJECTE 53	Complements per a la gestió institucional	●●	●	●●		
ESTRATÈGIA 47	Promoure la mobilitat del personal universitari					

ESTRATÈGIA 48	Promoure una avaluació permanent i conjunta pel personal universitari		
PROJECTE 54	Encàrrec acadèmic personalitzat	••	•
PROJECTE 55	Avaluació del desenvolupament del PAS	••	•

LLEGENDA > • Altres actors implicats, •• responsable principal.

AUTONOMIA I RENDICIÓ DE COMPTES (3.9)

		UNIVERSITAT DE CATALUNYA	GOVERN CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUNYA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS
ESTRATÈGIA 49	Ampliar l'autonomia institucional					
PROJECTE 56	Reforma legislativa		••	••		
ESTRATÈGIA 50	Centralitzar funcions estratègiques i descentralitzar funcions operatives					
PROJECTE 57	Contractes-programa interns	••		•		
ESTRATÈGIA 51	Promoure una avaluació <i>ex post</i> a partir d'objectius predefinitos					
PROJECTE 58	Simplificació dels sistemes d'avaluació	•	••	••		
PROJECTE 59	Avaluació de la <i>Universitat de Catalunya</i>	••	•	•		••
ESTRATÈGIA 52	Ampliar la rendició de comptes de les universitats a la societat					
PROJECTE 60	Informe d'impacte universitari	••	•	•	•	•
PROJECTE 61	Indicadors per a la diferenciació i l'especialització	••	•	••		

LLEGENDA > • Altres actors implicats, •• responsable principal.

GOVERNANÇA UNIVERSITÀRIA (3.10)

		UNIVERSITAT DE CATALUNYA	GOVERN CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUNYA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS
ESTRATÈGIA 53	Reforçar les capacitats estratègiques i de direcció-gestió dels equips de govern de les universitats					
ESTRATÈGIA 54	Millorar les capacitats del conjunt de sistema universitari i clarificar els rols dels diferents organismes implicats en la governança del sistema					
PROJECTE 62	Consell de les universitats públiques catalanes	••		••	•	•
PROJECTE 63	Gestió conjunta i eficient	••		••		
ESTRATÈGIA 55	Avançar en l'estructuració de la Universitat en unitats acadèmiques centrades en formació i recerca					
ESTRATÈGIA 56	Millorar les capacitats en la gestió de les entitats vinculades a l'esfera de cada universitat					
ESTRATÈGIA 57	Augmentar la professionalització i la innovació en la gestió pública universitària					
PROJECTE 64	<i>e-universitat</i>	••	•	•	•	

LLEGENDA > • Altres actors implicats, •• responsable principal.

FINANÇAMENT UNIVERSITARI (3.11)

		UNIVERSITAT DE CATALUNYA	GOVERN CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUNYA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONS I ENTITATS SOCIALS
ESTRATÈGIA 58	Incloure plenament els costos indirectes de l'activitat d'R+D en el finançament universitari					
ESTRATÈGIA 59	Equilibrar els pressupostos universitaris					

PROJECTE 65	Resolució dels dèficits històrics	●		●●		
PROJECTE 66	Estudi sobre les necessitats financeres de les universitats	●●	●	●●		
ESTRATÈGIA 60	Definir polítiques de finançament estables i a llarg termini per a les infraestructures universitàries					
PROJECTE 67	Pla d'Infraestructures de Recerca	●		●●		
ESTRATÈGIA 61	Augmentar el finançament selectiu per a l'excel·lència i per al desenvolupament de projectes singulars en el context europeu					
PROJECTE 68	Fons nacional per a l'excel·lència		●	●●		
ESTRATÈGIA 62	Millorar l'eficiència institucional i els mecanismes de gestió dels recursos					
PROJECTE 69	Compra pública agregada	●●		●		
PROJECTE 70	Sistema compartit d'informació	●●		●		
ESTRATÈGIA 63	Diversificar les fonts de finançament					
PROJECTE 71	Mecenatge i beneficis fiscals		●●	●●	●	●
ESTRATÈGIA 64	Definir un nou model de finançament de les universitats a Catalunya					
PROJECTE 72	Bases per a un nou model de finançament basat en els costos universitaris	●	●●	●●		
PROJECTE 73	Lleialtat institucional		●●	●●		

LLEGENDA > ● Altres actors implicats, ●● responsable principal.

5

EPÍLEG

5

Epíleg

El *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya* neix de la voluntat de les vuit universitats públiques catalanes de situar l'educació superior i la recerca al centre del debat nacional i de les prioritats del país. En el context actual, on el coneixement passa a ser cada cop més l'element central de les societats i les economies avançades, Catalunya ha de fer una aposta decidida i constant per l'educació, per la Universitat, per la recerca científica. I fer aquesta aposta requereix un esforç institucional i col·lectiu complementari al d'altres territoris i països, degut als dèficits històrics que hem arrossegat durant bona part del segle xx. Un esforç que requereix una aliança de país entre els governs, les universitats i els agents del sistema educatiu i de recerca de Catalunya.

Malgrat els clars avenços dels darrers trenta anys, encara patim les limitacions d'un baix nivell educatiu en totes les etapes, inclosa la universitària. L'any 2005, només el 14% de la població entre cinquanta-cinc i cinquanta-nou anys tenia estudis universitaris; per la franja d'edat entre trenta-cinc i trenta-nou anys, el percentatge creix fins al 23% del total, però ens situem encara lluny de la mitjana europea i dels països més desenvolupats als quals ens volem assimilar. Pel que fa a l'activitat científica, i constatant també avenços significatius en aquests decennis, estem encara lluny, per exemple, de la inversió en R+D respecte al PIB (1,43% a Catalunya el 2006, respecte al

1,81% de la mitjana de la UE o del 3,95% de Suècia, el 2,48% de Finlàndia o el 1,78% dels Països Baixos).

Hi ha raons històriques evidents que justifiquen aquest endarreriment relatiu en relació amb els països del nostre entorn proper, però certament no hi ha gaire temps per reaccionar de manera decidida. Les dinàmiques dels canvis social, tecnològic i cultural s'acceleren arreu del món i la nostra societat no n'és l'excepció. De fet, podem afirmar que avui no existeix la societat del coneixement; en tot cas existeixen societats del coneixement i la nostra, la societat catalana d'inicis del segle XXI, ha de fer un esforç considerable si vol situar-se al nivell educatiu de la mitjana europea.

Tenim doncs una enorme responsabilitat per situar l'educació i la recerca al centre del projecte de país. En aquest moment històric, Catalunya requereix de projectes estratègics que siguin referents per a la nostra societat. Ha de decidir si realment vol ser una societat basada en el coneixement. Si és així, ha de pensar en polítiques a llarg termini que li permetin assolir aquesta orientació i aquest model social. En cas contrari, haurà d'assumir que opta per un model de país de perfil baix, més preocupat per l'assoliment d'objectius economicistes i rendibles a curt termini. Haurem d'escollir, doncs, i actuar en conseqüència.

També és un moment de necessària reflexió envers quin ha estat el model de desenvolupament econòmic del país en els darrers anys, intensiu en la generació de treball poc qualificat i acompanyat per una davallada sensible en la posició de Catalunya als principals rànquings internacionals de regions innovadores. Una de les distorsions indesitjables d'aquesta expansió econòmica sustentada en activitats d'escàs valor afegit és el distanciament creixent, al mercat de treball, entre les qualificacions formals dels estudiants universitaris i els requeriments de formació exigibles als llocs de treball que ocupen. Considerem que un dels principals reptes del model econòmic del nostre país és afegir valor als llocs de treball que es generen. Això només serà possible si la cultura de la creativitat, la innovació, l'assumpció de risc i l'emprenedoria van guanyant terreny en la nostra societat. La iniciativa de la *Universitat de Catalunya* vol contribuir, de forma decisiva, a aquest canvi cultural i de model econòmic.

Nosaltres, els rectors i les rectores de la *Universitat de Catalunya*, imaginem un país on l'educació superior ha de ser una història d'èxit, que ajudi a consolidar la reputació internacional de Catalunya i que sigui un bon instrument per a la modernització i la transformació social; un país innovador i creatiu assentat sobre una societat educada, justa i responsable, capaç d'atraure i retenir el millor talent.

Els indicadors internacionals ens demostren que l'educació superior millora la vida dels graduats, que el percentatge de titulats superiors té una forta correlació amb mesures indicatives d'una societat saludable, més tolerant, compromesa, emprenedora i culturalment activa, i que té un efecte clúster perquè atrau talent i persones creatives i obertes. També les evidències internacionals ens mostren que les històries d'èxit depenen d'una bona estratègia, d'uns recursos adequats i d'una organització intel·ligent. La nostra iniciativa, aquest *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya*, vol ajudar, amb realisme i sense estridències, a posar al servei del país el conjunt d'elements estratègics, organitzatius i de recursos, que confiem permetran millorar les probabilitats d'èxit d'una societat que sempre ha mirat cap a nivells més elevats de benestar i de qualitat de vida.

Quin és el paper, doncs, que la *Universitat de Catalunya* ha de jugar en la construcció d'un país millor? La *Universitat de Catalunya* acull a una de les comunitats universitàries més grans del sud d'Europa, formada per més de 230.000 estudiants i uns catorze mil professors i set mil professionals d'administració i serveis; amb una oferta d'estudis universitaris rica i variada; amb grups de recerca cada cop més consolidats en l'àmbit europeu i internacional, però també amb dèficits que, com a sistema universitari, hem de poder vèncer en els propers anys.

En aquest context i com s'ha dit al llarg del *Llibre Blanc*, volem construir la *Universitat de Catalunya* com un sistema universitari cohesionat, equilibrat territorialment, coordinat, amb projecció comuna i amb perfils institucionals singulars i complementaris. Amb una ferma voluntat de construir un sistema universitari i científic que potenciï els projectes col·laboratius en formació, en recerca i en cooperació i desenvolupament econòmic i social. Com queda reflectit a *El perquè del Llibre Blanc*, a Catalunya és possible i necessari, gràcies a la complementarietat i la riquesa de les diferents universitats públiques, construir un clúster interuniversitari i de recerca d'alt nivell i impacte: la *Universitat de Catalunya*; un clúster al servei del país, dels seus ciutadans, projectat internacionalment com a espai universitari de referència al sud d'Europa.

La *Universitat de Catalunya* és una Universitat compromesa amb la societat, amb els valors democràtics i amb la cultura catalana i vol formar estudiants crítics, socialment compromesos amb un món millor, més solidari i sostenible. Una Universitat que vol créixer dins una àmplia autonomia institucional i en un sistema robust de rendició de comptes. Ens uneix un model d'universitat centrat en l'estudiant, que vol ser referent d'aprenentatge de qualitat, que cerca el prestigi del seu personal (docent, investigador i de ges-

tió), que viu amb confiança el seu encaix en l'EEES i en l'ERA, que considera essencial tenir un rol central en el sistema científic, tecnològic i cultural català; un sistema obert a Europa i amb vocació global. En definitiva, una Universitat que ha de ser motor del desenvolupament del país, eina d'innovació i factor de benestar, al servei de la societat, que promogui la igualtat d'accés i que permanentment generi oportunitats de progrés per a les persones.

Per aconseguir aquests objectius, necessita unes polítiques innovadores de gestió dels seus equips, que s'orientin cap al foment del talent i la confiança. També requereix d'uns models de governança valents, innovadors i que trenquin mites preconcebuts. Es compromet a avançar en una gestió eficient i en l'acreditació pública de les seves actuacions, però també reclama els recursos adequats i sostenibles, amb un model de finançament adequat a la realitat, que permeti assolir les fites que s'esperen d'un sistema universitari de qualitat i que se sustenti en l'assoliment d'objectius, en la transparència i en la corresponsabilitat.

La *Universitat de Catalunya* és també un sistema ric en la seva diversitat, amb universitats i centres de recerca potents i diferenciats, que en el seu conjunt és reconegut com a innovador i que ha demostrat ser capaç d'incorporar metodologies d'aprenentatge i sistemes d'avaluació que són pioners a Europa i arreu del món. És un sistema en evolució, que pretén ser referent internacional, que reclama atendre als estudiants que només poden dedicar-se parcialment a la Universitat, que reclama recursos docents innovadors, que exigeix una aproximació eficaç de la Universitat al món professional, que es preocupa per la formació al llarg de tota la vida i que espera models d'aprenentatge més eficaços, flexibles i de qualitat, així com amb una recerca capdavantera en tots els àmbits del saber i capaç de generar progrés i benestar.

La societat catalana ens exigeix que el coneixement es difongui cap a nous segments de la societat, que es lluiti contra l'abandonament i la desmotivació dels estudiants i que s'aprofiti la diversitat metodològica al servei de la qualitat de l'aprenentatge. La diversitat d'universitats que configura el nostre projecte és una excel·lent oportunitat que hem de saber aprofitar: ens permet treure profit de les nostres complementaritats, de l'optimització dels recursos econòmics i docents i dels avantatges que sorgeixen de la combinació de diverses metodologies d'aprenentatge.

Els rectors i les rectores de la *Universitat de Catalunya* confiem en que els poders públics seran conscients dels reptes i de les oportunitats que ens plantegen els canvis que es produeixen en la nostra societat i que gosaran donar els passos imprescindibles. No podem perdre més temps, ens hi ju-

guem el futur com a país. Les universitats estem disposades a assumir el repte històric i amb el *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya* plantejem propostes concretes per a fomentar un ampli debat en el si de la comunitat universitària i en la societat en general que ens porti a fer aquest camí cap a una societat millor.



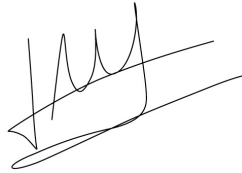
Màrius Rubiralta*
Rector de la Universitat de Barcelona



Lluís Ferrer
Rector de la Universitat Autònoma de Barcelona



Antoni Giró
Rector de la Universitat Politècnica de Catalunya



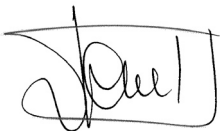
Josep Joan Moreso
Rector de la Universitat Pompeu Fabra



Anna Maria Geli
Rectora de la Universitat de Girona



Joan Viñas
Rector de la Universitat de Lleida



F. Xavier Grau
Rector de la Universitat Rovira i Virgili



Imma Tubella
Rectora de la Universitat Oberta de Catalunya

* Rector de la UB fins al 22 d'abril de 2008. A partir d'aquesta data, el rector en funcions de la UB és Josep Samitier.

6

BIBLIOGRAFIA I RECURSOS

6

Bibliografia

- > **AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN (2006)**: *vii Foro ANECA, Gobernanza y rendición de cuentas: Las universidades ante la sociedad del conocimiento*, Madrid.
- > **AGÈNCIA PER A LA QUALITAT DEL SISTEMA UNIVERSITARI DE CATALUNYA (2007a)**: *Educació Superior i treball a Catalunya: anàlisi dels factors d'inserció laboral*, Barcelona.
- > **AGÈNCIA PER A LA QUALITAT DEL SISTEMA UNIVERSITARI DE CATALUNYA (2007b)**: *El sistema universitari públic català 2000-2005: una perspectiva des de l'avaluació de l'AQU Catalunya*, Barcelona.
- > **AGÈNCIA PER A LA QUALITAT DEL SISTEMA UNIVERSITARI DE CATALUNYA (2004)**: *L'impacte de les avaluacions a les universitats catalanes (1996-2002)*, Barcelona.
- > **AGHION, Philippe [et al.] (2007)**: «Why reform Europe's universities?». *A: Bruegel policy brief*, Brussel·les.
- > **ALBERICIO, Fernando (2007)**: *Reptes de futur del sistema universitari de Catalunya. Sistema de recerca, desenvolupament i innovació: Generació, transmissió i aplicació del nou coneixement*. Informe elaborat per al Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya, Barcelona.
- > **AROLA FERRER, Lluís [et al.] (2007)**: *Universitat, societat i territori*. Informe elaborat per al Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya, Tarragona.
- > **ASSOCIATION FOR STUDIES IN INTERNATIONAL EDUCATION (2007)**:

- «Challenges and opportunities for the Internationalization of Higher Education in the Coming Decade» (*Theme issue*). A: *Journal of Studies in International Education, Special Issue*, vol. 11, núm. 3-4, Thousand Oaks.
- > **BAUM, Sandy; PAYEA, Kathleen (2004)**: «The benefits of higher education for individuals and society». A: *Trends in Higher Education Series*, Washington, D. C., Nova York, Reston.
- > **BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2006)**: *Bayerische Hochschule im Aufbruch. Freiräume und Verantwortung*, Munic.
- > **BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2001)**: *Landeshochschulentwicklungsplanung für den Freistaat Bayern*, Munic.
- > **BELELEN, Jos [ed.] (2007)**: *Implementing Internationalization at Home*, Amsterdam.
- > **BLEIKLIE, Ivar; KOGAN, Maurice (2007)**: «Organization and Governance of Universities». A: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ed.], *Higher Education Policy*, París.
- > **BONACCORSI, Andrea; DARAIO, Cinzia [ed.] (2007)**: *Universities and Strategic Knowledge Creation. Specialization and perfection in Europe*, Cheltenham.
- > **BONN DECLARATION (2007)**: *University – Enterprise cooperation: Building on new challenges from past experiences*, Bonn.
- > **BRAVO, JOAN (2007)**: «Equidad y eficiencia universitaria en un contexto de cambio». A: *Jornadas sobre economía de la educación*, Las Palmas de Gran Canaria.
- > **BRICALL, Josep M. (2000)**: *Universidad 2000*, Barcelona.
- > **BRUS, Sanja; SCHOLZ, Christina [ed.] (2007)**: *Promoting mobility, a study on the obstacles to student mobility*, Berlín.
- > **BUNK, Gerhard (1994)**: «Teaching competente in inicial and continuing vocational training in the Federal Republic of Germany». A: *Vocational Training European Journal*, 1:8-14, Wageningen.
- > **CALERO, Jorge; OROVAL, Esteve; RODRÍGUEZ, David (2003)**: «La financiación de las universidades en Cataluña». A: SAN SEGUNDO, María Jesús [coord.], *La financiación de las universidades: un análisis por Comunidades Autónomas*, Madrid.
- > **CARRASCO DÍAZ, Daniel [et al.] (2007)**: *Libro blanco de los costes en las universidades*, Madrid.
- > **CASTELLS, Manuel (2003)**: «La interacció entre les tecnologies de la informació i la comunicació i la societat xarxa: un procés de canvi històric». A: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **CÀTEDRA UNESCO DE GESTIÓ DE L'ENSENYAMENT SUPERIOR – UPC (2000)**: *L'educació superior en el segle XXI*, Barcelona.

- > **CENTER FOR HIGHER EDUCATION DEVELOPMENT (2007):** *How to measure internationality and internationalization of higher education institutions. Indicators and key figures*, Brandenburg.
- > **CENTER FOR HIGHER EDUCATION POLICY STUDIES (2007):** *The extent and impact of higher education governance reform across Europe. Final report to the Directorate General for Education and Culture of the European Commission*, Enschede.
- > **CERCLE PER AL CONEIXEMENT (2006):** *Jornades sobre recerca, innovació i col·laboració universitat-empresa*, Barcelona.
- > **CHESBROUGH, Henry (2003):** *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston.
- > **CÍRCULO DE EMPRESARIOS (2007):** *Una universidad al servicio de la sociedad*, Madrid.
- > **CIURANA, Blanca [et al.] (2006):** «La carrera profesional del personal investigador a Catalunya. Polítiques i projectes de la Generalitat». A: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **CLARK, Burton (2003):** «Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts». A: *Tertiary Education and Management*, vol. 9, núm. 2, Nova York.
- > **CLARK, Burton (1998):** *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*, Pèrgam.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2007a):** *Competitive European regions through research and innovation – A contribution to more growth and more and better jobs*, COM (2007) 474, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2007b):** *Improving knowledge transfer between research institutions and industry across Europe: embracing open innovation*, COM (2007) 182, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2007c):** *Inventing our future together – The European Research Area: New Perspectives (Green paper)*, COM (2007) 161, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2007d):** *Plan de Acción sobre el Aprendizaje de Adultos– Siempre es un buen momento para aprender*, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2007e):** *Progress towards the Lisbon objectives in education and training. Indicators and benchmarks*, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2007f):** *Science, Technology and Innovation in Europe*, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2007g):** *Un marco coherente de indicadores y puntos de referencia para el seguimiento de los avances hacia los objetivos de Lisboa en el ámbito de la educación y la formación*, COM (2007) 61, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2006a):** *Aprendizaje de adultos: Nunca es demasiado tarde para aprender*, Brussel·les.

- > **COMISSIÓ EUROPEA (2006b):** *Creating an innovative Europe – Report of the independent expert group on R+D and innovation*, Aho Group Report, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2006c):** *Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation*, COM (2006) 208, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2006d):** *Efficiency and equity in European education and training systems*, COM (2006) 481, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2005a):** *Giving more for research in Europe: the role of foundations and the non-profit sector in boosting R+D investment*, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2005b):** *Más investigación e innovación – Invertir en el crecimiento y el empleo: Un enfoque común*, COM (2005) 488, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2005c):** *Movilizar el capital intelectual de Europa: crear las condiciones necesarias para que las universidades puedan contribuir plenamente a la Estrategia de Lisboa*, COM (2005) 152, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2005d):** *Trabajando juntos por el crecimiento y el empleo – Relanzamiento de la estrategia de Lisboa*, COM (2005) 24, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2004a):** *Europe needs more scientists – Report by the High Level Group on Increasing Human Resources for Science and Technology in Europe*, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2004b):** *Key figures 2003-2004 – Towards a European research area, Science, Technology and Innovation*, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2004c):** *Science and technology, the key to Europe's future – Guidelines for future European Union policy to support research*, COM (2004) 353, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2003a):** *Invertir en investigación: un plan de acción para Europa*, COM (2003) 266, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2003b):** *El papel de las universidades en la Europa del conocimiento*, COM (2003) 58, Brussel·les.
- > **COMISSIÓ EUROPEA (2002):** *Más investigación para Europa, Objetivo: 3% del PIB*, COM (2002) 499, Brussel·les.
- > **COMMITTEE OF CULTURE, SCIENCE AND EDUCATION (2006):** *Academic freedom and university autonomy, Recommendation 1762*, Assembly debate on 30 June, Estrasburg.
- > **CONDE PUMPIDO, Rogelio Conde; RUBIRALTA, Màrius; VENDRELL, Montserrat [coord.] (2006):** «Recomendaciones para mejorar los procedimientos de transferencia de conocimiento y tecnología a las empresas». A: FUNDACIÓN ESPAÑOLA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA [ed.], *Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación (SISE)*, Madrid.

- > **CONDOM VILÀ, Pere; LLACH PAGÈS, Josep (2006):** «Les unitats de transferència i comercialització de tecnologia universitària». A: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **CONDOM VILÀ, Pere; ROURE, Joan (2007):** «Els Parcs Científics i Tecnològics: Eines per a La construcció de l'economia del coneixement». A: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **CONFÉRENCE DES RECTEURS DES UNIVERSITÉS SUISSES (2006):** *Planification stratégique 2008-2011 des hautes écoles universitaires suisses*, Berna.
- > **CONFÉRENCE DES RECTEURS DES UNIVERSITÉS SUISSES (2004):** *Paysage universitaire suisse: Stratégie 2005-2015*, Berna.
- > **CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS (2006):** *La universidad española en cifras (2006). Información académica, productiva y financiera de las universidades españolas (Año 2004, Indicadores universitarios, Curso Académico 2003-2004)*, Madrid.
- > **CONSELL EUROPEU (2007):** *Modernising universities for Europe's competitiveness in a global knowledge economy*, Brussel·les.
- > **CONSELL EUROPEU (2005):** *Movilización del capital intelectual de Europa: Crear condiciones necesarias para que las universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa, 2005-C 292-01*, Brussel·les.
- > **CROSIER, David; PURSER, Lewis; SMIDT, Hanne (2007):** *Trends V: Universities shaping the European Higher Education Area*, Brussel·les.
- > **DEARING, Ron (1997):** *Higher Education in the learning society*, Middlesex.
- > **DELANTY, Gerard (2001):** *Challenging Knowledge. The University in the Knowledge Society*, Buckingham.
- > **DELORS, Jaques (1997):** *La educación encierra un tesoro – Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI*, París.
- > **DEPARTAMENT D'EDUCACIÓ I UNIVERSITATS – INSTITUT CERDÀ (2006):** *Estudi d'opinió sobre la percepció social de l'educació superior a Catalunya*, Barcelona.
- > **DEPARTAMENT D'INNOVACIÓ, UNIVERSITATS I EMPRESA (2007):** «Centres de Recerca a Catalunya». A: *Temes de Recerca i Innovació*, núm. 4, Barcelona.
- > **ELSPETH, Jones; BROWN, Sally [Ed.] (2007):** *Internationalising Higher Education*, Routledge.
- > **ESTATUT D'AUTONOMIA DE CATALUNYA (1932).**
- > **ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet (1997):** *Universities and the Global Knowledge Economy. A triple of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, Pinter, Londres.
- > **EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE (2007):** *Investment in Knowledge and Innovation (Lisbon Strategy), 2007, C 256-04*, Brussel·les.

- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007a)**: *Lisbon Declaration – Europe's universities beyond 2010: Diversity with a common purpose*, Brussel·les.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007b)**: *Managing the university community: Exploring good practices*, Brussel·les.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007c)**: *Open University of Catalonia (UOC) – EUA Evaluation Report*, Brussel·les.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007d)**: *University of Girona – EUA Evaluation Report*, Brussel·les.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005a)**: *Glasgow Declaration – Strong universities for a strong Europe*, Brussel·les.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005b)**: *Universitat Autònoma de Barcelona – Informe d'avaluació de l'EUA*, Brussel·les.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005c)**: *Universitat de Lleida – Informe d'avaluació de l'EUA*, Brussel·les.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005d)**: *Universitat Politècnica de Catalunya – Informe d'avaluació de l'EUA*, Brussel·les.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005e)**: *Universitat Rovira i Virgili – Informe d'avaluació de l'EUA*, Brussel·les.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2003)**: *Graz Declaration – Forward from Berlin: The role of the universities*, Brussel·les.
- > **EXPERTENKOMMISSION WISSENSCHAFTSLAND BAYERN 2020 (2005)**: *Wissenschaftsland Bayern 2020*, Munic.
- > **FUNDACIÓN CONOCIMIENTO Y DESARROLLO (2007)**: *Informe CYD 2006: La contribución de las universidades españolas al desarrollo*, Resumen ejecutivo, Madrid.
- > **FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (2007)**: *Tecnología e Innovación – Informe COTEC 2007*, Madrid.
- > **FUNDACIÓN ESPAÑOLA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (2007)**: *Tercera Encuesta Nacional de Percepción Social de la Ciencia y de la Tecnología*, Madrid.
- > **GALLIFA, Josep; PEDRÓ, Francesc [ed.] (2001)**: *Quin futur té la Universitat? – Vint visions sobre la Universitat a Catalunya*, Barcelona.
- > **GARCÍA MONTALVO, José (2008)**: «La inserción laboral de los universitarios: entre el éxito y el desánimo». A: FUNCAS [ed.], *La reforma de la Universidad: vectores de cambio*, Madrid.
- > **GENERALITAT DE CATALUNYA (2007a)**: *L'espai europeu de recerca: Noves perspectives*, Aportacions de la Generalitat de Catalunya a la Consulta Pública de la Comissió Europea, Barcelona.
- > **GENERALITAT DE CATALUNYA (2007b)**: *La participació catalana en el 6è Programa Marc d'R+D de la Unió Europea*, Barcelona.
- > **GENERALITAT DE CATALUNYA (2007c)**: *Pacte nacional per a la recerca i la innovació*, Reunió comitès assessors del CIRIT, Barcelona.

- > **GENERALITAT DE CATALUNYA, DEPARTAMENT D'INNOVACIÓ, UNIVERSITATS I EMPRESA (2004):** *Pla de Recerca i Innovació 2005-2008*, Barcelona.
- > **GIMÉNEZ-SALINAS COLOMER, Esther (2007):** *Discurs a l'acte inaugural del curso 2007-2008*, Barcelona.
- > **GLION COLLOQUIUM (2000):** *Governance in Higher Education*, Califòrnia.
- > **GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION (GUNI) (2005):** *La Educación Superior en el mundo 2006. La financiación de las universidades*, Madrid.
- > **GOBIERNO VASCO (2007):** *Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI) 2010*, Vitòria.
- > **GODDARD, John; CHATTERTON, Paul (2003):** «The response of universities to regional needs». A: BOEDEMA, Frans; KUYPERS, Elsa; RUTTEN, Roel [ed.], *Economic Geography of Higher Education: Knowledge, Infrastructure and Learning Regions*, Londres.
- > **GURI-ROSENBLIT, Sarah; SEBKOVÁ, Helena; TEICHLER, Ulrich (2007):** «Massification and diversity of higher education systems: Interplay of complex dimensions». A: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ed.], *Higher Education Policy*, París.
- > **HERBST, Marcel (2007):** *Financing public universities. The case of performance funding*, Zuric.
- > **HERNÁNDEZ ARMENTEROS, Juan (2006):** *La financiación de las universidades públicas presenciales. Análisis por Comunidades Autónomas del período 1996 a 2004*, Jaén.
- > **HERNÁNDEZ ARMENTEROS, Juan; PÉREZ, José Antonio (2007):** «Financiación y gestión del cambio de las universidades». A: *Jornadas de Gerencia Universitaria, 7-9 noviembre*, Universitat del País Basc, Sant Sebastià.
- > **HIRSCH, Werner; WEBER, Luc (2001):** *Governance in Higher Education. The University in a state of flux*, Washington D. C.
- > **INSTITUT D'ESTUDIS REGIONALS I METROPOLITANS DE BARCELONA (2002):** *Enquesta de la regió de Barcelona 2000. Condicions de vida i hàbits de la població*, Barcelona.
- > **INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES (2006):** *Internationalization of Higher Education: New directions, new challenges. 2005 IAU global survey report*, París.
- > **JACOB, Merle; HELLSTRÖM, Tomas (2000):** *The future of knowledge production*, Buckingham, Filadèlfia.
- > **JONGBLOED, Ben (2004):** *Funding higher education: options, trade-offs and dilemmas, Paper for Fulbright Brainstorms 2004. New Trends in Higher Education*, Twente.
- > **KARRAN, Terence (2007):** «Academic Freedom in Europe: a preliminary comparative analysis». A: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ed.], *Higher Education Policy*, París.

- > **KERR, Clark (2001):** *The Uses of the University*, Cambridge.
- > **KÜCKEN, Georg; KOSMÚTZKY, Ana; TORKA, Marc [ed.] (2007):** *Towards a Multiversity? Universities between global trends and national traditions*, Bielefeld.
- > **LACRUZ, Santiago; PALLAROLS, Esther; RIBAS, Josep (2003):** «El model de distribució del finançament de les universitats públiques catalanes». A: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **LAREDO, Phillippe (2007):** «Revisiting the third mission of Universities: Toward a renewed categorization of University activities». A: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ed.], *Higher Education Policy*, París.
- > **LEAGUE OF EUROPEAN RESEARCH UNIVERSITIES (2006):** *Creating Excellence – LERU Annual Report 2006*, Lovaina.
- > **LEY ORGÁNICA 6/2001, DE 21 DE DICIEMBRE, DE UNIVERSIDADES (LOU).**
- > **LEY ORGÁNICA 11/1983, DE 25 DE AGOSTO, DE REFORMA UNIVERSITARIA (LRU).**
- > **LÓPEZ CASASNOVAS, Guillem [et al.] (2007):** *El futur del finançament de les universitats*. Informe elaborat per al Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya, Barcelona.
- > **LLEI D'UNIVERSITATS DE CATALUNYA, 12 DE FEBRER DE 2003, (LUC).**
- > **LLULL, Ramon (2003):** *Llibre d'Evast e Blanquerna*, Barcelona.
- > **MAASTRICHT ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH AND TRAINING CENTRE ON INNOVATION AND TECHNOLOGY; JOINT RESEARCH CENTER OF THE EUROPEAN COMMISSION (2007):** *European Innovation Scoreboard 2007 – Comparative Analysis of Innovation Performance*, Brusel·les.
- > **MAASTRICHT ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE ON INNOVATION AND TECHNOLOGY; JOINT RESEARCH CENTRE OF THE EUROPEAN COMMISSION (2006):** *European Innovation Scoreboard 2006 – Comparative Analysis of Innovation Performance*, Brusel·les.
- > **MARGINSON, Simon; VAN DER WENDE, Marijk (2007):** *Globalisation and Higher Education*, *OECD Education Working Paper n. 8*, París.
- > **MEYER, Conrad; RÜEGGER, Hans-Ulrich (2005):** «Idee und Zukunft der Universität». A: RÜEGGER, Hans-Ulrich [ed.], *Quo vadis universitas? Kritische Beiträge zur Idee und Zukunft der Universität*, Zurich.
- > **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2007a):** *Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2008-2011*, Madrid.
- > **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2007b):** *Real Decreto por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales*. Madrid.

- > **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA, CONSEJO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA, COMISIÓN DE FINANCIACIÓN (2007c):** *Financiación del Sistema Universitario Español. Valoración de la situación actual. Objetivos e instrumentos para alcanzarlos*, Madrid.
- > **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2006a):** *Propuestas para la renovación de las metodologías educativas en la universidad*, Madrid.
- > **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA; INSTITUTO DE EVALUACIÓN – MEC (2006b):** *Sistema estatal de indicadores de la educación en 2006*, Madrid.
- > **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA; FUNDACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA (2004):** *Las demandas sociales y su influencia en la planificación de las titulaciones en España en el marco del proceso de la convergencia europea en educación superior*, Madrid.
- > **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (2003):** *Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2004-2007*, Madrid.
- > **MODIFICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA 6/2001, DE 21 DE DICIEMBRE, DE UNIVERSIDADES, 29 DE MARZO 2007. (LOMLOU)**
- > **MONTALVO, José García (2003):** «El finançament de l'ensenyament superior a Europa: Principis, experiències comparades i algunes reflexions». A: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **MORA, José-Ginés (2007):** «Tendencias en la financiación universitaria», A: *Diplomatura de Postgrado en Gestión Universitaria*, UAB, Barcelona.
- > **MORA, José-Ginés (2002):** «La financiación de la universidad española: Análisis por Comunidades Autónomas». A: CRUE [ed.], *Información académica, productiva y financiera de las Universidades Públicas de España – Año 2000. Indicadores Universitarios (Curso Académico 2000; 2001)*, Madrid.
- > **MORA, Jose-Ginés; SOLÀ, Francesc; VILALTA, Josep M. [coord.] (2000):** *Beques i ajuts als estudiants universitaris a Europa*, Barcelona.
- > **MÜLLER-BÖLING, Detlef (2006):** *Nach der Reform ist vor der Reform – Neue Herausforderungen für die entfesselte Hochschule*, Colònia.
- > **MÜLLER-BÖLING, Detlef (2004):** *Hochschule und Profil-zwischen Humboldt und Markt?*, Berlín.
- > **NADAL, Josep M. [et al.] (2007):** *Formació i Docència*. Informe elaborat per al Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya, Barcelona.
- > **NEAVE, Guy (2005):** Intervenció realitzada en el debat sobre *Gobernabilidad de las universidades y desarrollo regional*, organitzat per la Fundació CyD, 4 de juliol de 2005, Santander.
- > **NEAVE, Guy (2001):** «Governance, change and the universities in Western Europe». A: HIRSCH, Weber [ed.], *Governance in higher education. The University at a state of flux*, Londres, París, Ginebra.
- > **OBSERVATORI PER A LA IGUALTAT – UAB: Introducció de la perspecti-**

- va de gènere en la docència universitària: Diagnosi de la situació a la Universitat Autònoma de Barcelona*, Bellaterra.
- > **OECD (2007a)**: *Education at a glance 2007. OECD Indicators*, París.
 - > **OECD (2007b)**: *Innovation and Growth. Rationale for an innovation strategy*, París.
 - > **OECD (2006)**: *Science, technology and industry outlook 2006*, París.
 - > **OROVAL, Esteve; SUBIRATS, Joan; VILALTA, Josep M. (2000)**: «Reptes i oportunitats de les institucions universitàries en un context de canvi». A: CÀTEDRA UNESCO DE GESTIÓ I DE L'ENSENYAMENT SUPERIOR [ed.], *L'educació superior en el segle XXI*, Barcelona.
 - > **ORTEGA Y GASSET, José (1930)**: *La misión de la universidad*. Madrid.
 - > **PERELLÓ, Carles; RIERA, Mariona (2005)**: «Lleis i Organismes per a la Ciència i la Tecnologia». A: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
 - > **PIQUÉ, Josep M. [et al.] (2006)**: «Parcs científics i tecnològics, i universitats en el sistema d'incubació d'empreses de base tecnològica: Contribució des del model de la Triple Hèlix». A: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
 - > **PSACHARPOULOS, George (2007)**: «Financiación universitaria hoy. Ineficiencias e inequidades». A: *Jornadas de Gerencia Universitaria, 7-9 noviembre*, Universitat del País Basc, Sant Sebastià.
 - > **RAURET, Gemma (2007)**: *L'avaluació de la qualitat en la nova ordenació dels ensenyaments*, Barcelona.
 - > **READINGS, Bill (1997)**: *The University in ruins*, Harvard.
 - > **REICHERT, Sybille (2006)**: *Research Strategy Development and Management at European Universities*, Brussel·les.
 - > **RIBAS, Josep; MORALES, Esther; VILALTA, Josep M. (2003)**: «Repensant els sistemes de coordinació i gestió interinstitucional en el sector públic – L'experiència dels contractes-programa entre les universitats públiques i la Generalitat de Catalunya». A: ASSOCIACIÓ CATALANA DE GESTIÓ PÚBLICA I ESADE [ed.], *Repensar el paper del gestor públic en el segle XXI – Actes del I Congrés Català de Gestió Pública*, Barcelona.
 - > **RIBAS MASSANA, Albert (1976)**: *La Universitat Autònoma de Barcelona (1933-1939)*, Barcelona.
 - > **RUBIRALTA, Màrius (2007)**: «Les Universitats, agents estratègics de l'economia catalana basada en el coneixement». A: COL·LEGI D'ECONOMISTES DE CATALUNYA, *Jornada dels Economistes 2007, Conferència Inaugural*, Barcelona.
 - > **RUBIRALTA, Màrius (2008)**: *La transferencia de la I+D en España, principal reto para la innovación*, Madrid.
 - > **RUBIRALTA, Màrius (2004)**: «La Ciència: una opció estratègica per al creixement econòmic de Catalunya. La Transferència de coneixement i

- tecnologia a les empreses». A: CAMBRA OFICIAL DE COMERÇ, INDÚSTRIA I NAVEGACIÓ DE BARCELONA [ed.], *Estudis Monogràfics 2. Memòria Econòmica de Catalunya 2003*, Barcelona.
- > **SALABURU, Pedro (2007)**: *La Universidad en la Encrucijada: Europa y EE.UU.*, Madrid.
 - > **SALMI, Jamil (2007)**: «Autonomy from the State vs Responsiveness to Markets». A: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ed.], *Higher Education Policy*, París.
 - > **SAMOILOVICH, Daniel (2006)**: «Escenarios de gobierno de las universidades europeas». A: FUNDACIÓN CONOCIMIENTO Y DESARROLLO [ed.], *Informe CYD 2006: La contribución de las universidades españolas al desarrollo*, Madrid.
 - > **SINDICATURA DE COMPTES DE CATALUNYA (2007)**: *Agregat de les Universitats Públiques de Catalunya – Exercicis 2004-2005*, Barcelona.
 - > **SOLÀ, Francesc [et al.] (2007)**: *La gestió i el lideratge de les persones*. Informe elaborat per al Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya, Barcelona.
 - > **SÖRLIN, Sverker (2007)**: «Funding Diversity: Performance-based funding regimes as drivers of differentiation in higher education systems». A: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ed.], *Higher Education Policy*, París.
 - > **SUBIRATS, Joan (2007)**: *La governança del sistema universitari públic de Catalunya*. Informe elaborat per al Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya, Barcelona.
 - > **THE TIMES HIGHER EDUCATION SUPPLEMENT (2007)**: *World University Rankings*, Londres.
 - > **THIAW-PO-UNE, Ludivine (2007)**: *État Démocratique et ses Dilemes: Le cas des Universités*, París.
 - > **UNIVERSITÄT BAYERN (2004)**: *Vision UniBay 2010 – Eckpunkte einer abgestimmten Universitätsentwicklung im Freistaat Bayern*, Munic.
 - > **UNIVERSITAT DE BARCELONA (2007)**: *Informe d'autoavaluació institucional de la Universitat de Barcelona*, Barcelona.
 - > **VERGER, Jacques (2007)**: *Les Universités au Moyen Age*, París.
 - > **VILA, Luis (2007)**: «Tendencias y cambios estructurales en la financiación de las instituciones de educación superior en Europa». A: *Jornadas de Gerencia Universitaria*, 7-9 novembre, Universitat del País Basc, Sant Sebastià.
 - > **VILALTA, Josep M. [et al.] (2006)**: *La rendición de cuentas de las universidades a la sociedad*, Madrid.
 - > **VILALTA, Josep M. [et al.] (2005)**: «Un instrument per a la política de recerca i innovació a Catalunya en l'Europa del Coneixement: el Pla de Recerca i Innovació 2005-2008». A: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.

- > **VILALTA, Josep M.; GARCÍA, Carles (2004a):** «L'R+D+I a les universitats catalanes i la transferència de coneixements a la societat al principi del segle XXI». A: AGÈNCIA PER A LA QUALITAT DEL SISTEMA UNIVERSITARI DE CATALUNYA [ed.], *L'impacte de les avaluacions a les universitats catalanes (1996-2002)*, Barcelona.
- > **VILALTA, Josep M.; PERELLÓN, Juan (2004b):** «Tendències recents en la governança de l'educació superior. Anàlisi comparativa de cinc països europeus». A: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **VILALTA, Josep M.; SOLÀ, Francesc [ed.] (2004c):** «L'avaluació de la gestió i dels serveis universitaris. Creixement i processos de canvi en el sistema universitari català». A: AGÈNCIA PER A LA QUALITAT DEL SISTEMA UNIVERSITARI DE CATALUNYA [ed.], *L'impacte de les avaluacions a les universitats catalanes (1996-2002)*, Barcelona.
- > **VILALTA, Josep M.; PALLEJÀ, Eduard (2002):** *Universidades y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento*, Barcelona.
- > **WISSENSCHAFTSRAT (2007):** *Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft*, Berlín.
- > **WISSENSCHAFTSRAT (2006):** *Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem*, Berlín.
- > **WORLD CONFERENCE ON HIGHER EDUCATION – UNESCO (1998):** *World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action*, Palerm.

Notes

Capítol 3.1

¹ <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2007/ranking2007.htm>

² La disposició del panorama universitari ha de permetre reforçar-ne els resultats de manera dirigida, posar al dia nous potencials, concentrar les forces i garantir la massa crítica gràcies a la col·laboració i a la coordinació, com a conseqüència de fomentar l'interdisciplinarietat.

Capítol 3.2

³ Les institucions d'ensenyament superior tenen un paper clau en la societat europea per la seva contribució a un desenvolupament equitatiu i sostenible i a la cultura de pau. Haurien d'actuar de manera crítica i objectiva, sobre la base del rigor i el mèrit, promovent activament la solidaritat intel·lectual i moral [...]. En un món de profundes transformacions, han de preveure, anticipar i influir sobre els canvis en tots els àmbits de la societat.

⁴ La societat i els estats haurien de ser més conscients del paper que les universitats hauran de jugar en una societat canviant i cada vegada més internacional.

⁵ La Universitat és la dipositària de la tradició humanista: té una voluntat constant d'assolir el coneixement universal, va més enllà de les fronteres geogràfiques i polítiques per fer realitat aquesta vocació i afirma la necessitat vital de les diferents cultures de conèixer-se i influenciar-se les unes a les altres.

⁶ Ciutadans ben informats i profundament motivats, capaços de pensar de manera crítica, analitzar els problemes de la societat, cercar-hi solucions, aplicar-les i acceptar responsabilitats socials.

Capítol 3.3

⁷ Davant els nombrosos desafiaments de l'avenir, l'educació constitueix un instrument indispensable perquè la humanitat pugui progressar cap als ideals de pau, llibertat i justícia social.

⁸ <http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice>

⁹ <http://www.uab.es/servlet/Satellite/Espacio-Europeo-de-Educacion-Superior/Situacion-de-la-adaptacion-1096479919117.html>

¹⁰ <http://www.relint.deusto.es/TuningProject/index.htm>

Capítol 3.4

¹¹ Europa i els seus ciutadans han d'adonar-se que el seu estil de vida està amenaçat però que, al mateix temps, el camí cap a la prosperitat, mitjançant la recerca i la innovació, està obert si els seus líders emprenen accions a gran escala ara, abans que sigui massa tard.

Capítol 3.5

¹² La Universitat ensenya a ser metge, farmacèutic, advocat, jutge, notari, economista, administrador públic, professor de ciències i de lletres a la secundària, etc. A més, a la Universitat es cultiva la ciència mateixa, s'investiga i s'ensenya a fer-ho. A Espanya aquesta funció creadora de ciència i promotora de científics encara està reduïda al mínim.

¹³ L'element clau de la futura gestió universitària serà el d'evitar un govern *top-down* i desenvolupar mecanismes de gestió que siguin guiats per la filosofia de crear un entorn en el qual la producció de coneixement es pugui dur a terme. Els gestors universitaris hauran de desenvolupar un model que harmonitzi tres activitats i grups d'interessos molt dispars. Aquests són la docència, la investigació en xarxa i la investigació disciplinària bàsica. Les universitats que tindran èxit en el futur seran aquelles en les que triomfi la gestió per crear un context on aquests tres interessos puguin desenvolupar i treure sustentació l'un a l'altre.

Capítol 3.6

¹⁴ A les economies globals del coneixement, les institucions d'educació superior són més importants que mai com a mitjans per a àmplies relacions a través de fronteres i fluxos continus de persones, informació, coneixement, tecnologies, productes i capital financer.

Capítol 3.7

¹⁵ La Universitat és patrimoni de tots, i s'ha de conduir segons el respecte civil que mereix qualsevol activitat pública. Amb obertura, amb tolerància i amb esperit d'hospitalitat a les persones i a les seves idees. És un espai de lliure pensament, que sembla una expressió antiga, però que sempre s'ha de reivindicar.

¹⁶ http://selene.uab.es/observatori-igualtat/Catala/Context_social/Dones%20i%20universitat.htm

Capítol 3.8

¹⁷ La realització de la visió per a l'educació superior [...] depèn totalment de les persones en l'educació superior. [...] Una plantilla efectiva, amb una remuneració adequada, professional i motivada està al cor de l'alta qualitat del sistema d'educació superior.

Capítol 3.9

¹⁸ La Universitat, en el si de societats organitzades de manera diversa segons condicions geogràfiques i raons històriques, és una institució autònoma que produeix i que transmet cultura, de manera crítica, mitjançant la recerca i l'ensenyament. Perquè es pugui obrir a les necessitats del món contemporani, en aquest esforç de recerca i de docència, la Universitat ha de tenir independència moral i científica respecte a qualsevol poder polític, econòmic i ideològic.

Capítol 3.11

¹⁹ Invertir més i millor en la modernització de les universitats significa invertir directament en el futur d'Europa i dels europeus.

Acrònims

- > **ACRI:** Agència de Comercialització dels Resultats de la Investigació
- > **ACUP:** Associació Catalana d'Universitats Públiques
- > **ANECA:** Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
- > **AQU:** Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya
- > **BCU:** Barcelona Centre Universitari
- > **BioCat:** Bioregió de Catalunya
- > **CBUC:** Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya
- > **CC.OO.:** Comissions Obreres
- > **CE:** Comissió Europea
- > **CERCA:** Centres de Recerca de Catalunya
- > **CESCA:** Centre de Supercomputació de Catalunya
- > **CFGS:** Cicles Formatius de Grau Superior
- > **CHE:** Centrum für Hochschulentwicklung
- > **CIC:** Consell Interuniversitari de Catalunya
- > **CIDEM:** Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial
- > **CIRIT:** Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica
- > **CMS:** Content Management System
- > **COTEC:** Fundación para la Innovación Tecnológica
- > **CRAI:** Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació
- > **CRUE:** Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas
- > **CRUS:** Conférence des Recteurs des Universités Suisses

- > **CSIC:** Consell Superior d'Investigacions Científiques
- > **CYD:** Fundación Conocimiento y Desarrollo
- > **CTT:** Centres de Transferència de Tecnologia
- > **DGR:** Direcció General de Recerca
- > **DGU:** Direcció General d'Universitats
- > **DIUE:** Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
- > **DURSI:** Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació
- > **EBEP:** Estatut Bàsic de l'Empleat Públic
- > **ECTS:** European Credit Transfer System
- > **EEES:** Espai Europeu d'Educació Superior
- > **EIT:** European Institute of Technology
- > **ENQA:** European Association for Quality Assurance in Higher Education
- > **ERA:** European Research Area
- > **ERC:** European Research Council
- > **ETC:** Equivalent a Temps Complet
- > **EUA:** European University Association
- > **EUCOR:** European Confederation of Upper-Rhine Universities
- > **Eurostat:** Oficina Europea d'Estadística
- > **FECYT:** Fundación Española de Ciencia y Tecnología
- > **GUNI:** Global University Network for Innovation
- > **IaH:** Internationalization at Home
- > **Idescat:** Institut d'Estadística de Catalunya
- > **ICREA:** Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats
- > **INE:** Instituto Nacional de Estadística
- > **ISI:** Institute for Scientific Information
- > **LERU:** League of European Research Universities
- > **LOMLOU:** Ley Orgánica de Modificación de la Ley Orgánica de Universidades
- > **LOU:** Ley Orgánica de Universidades
- > **LRU:** Ley de Reforma Universitaria
- > **LUC:** Llei d'Universitats de Catalunya
- > **MBA:** Master of Business Administration
- > **MERIT:** Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology
- > **MEC:** Ministerio de Educación y Ciencia
- > **ODM:** Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni
- > **OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development
- > **OEEC:** Oficina de l'Espai Europeu del Coneixement
- > **OPI:** Organisme Públic d'Investigació
- > **OTRI:** Oficina de Transferència dels Resultats de la Investigació
- > **PAS:** Personal d'Administració i Serveis
- > **PDI:** Personal Docent i Investigador

- > **PIB:** Producte Interior Brut
- > **PIME:** Petita i Mitjana Empresa
- > **PIR:** Pla d'Infraestructures de Recerca
- > **PIU:** Pla d'Infraestructures Universitàries
- > **PM:** Programa Marc de Recerca i Desenvolupament Tecnològic
- > **PNRI:** Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació
- > **POP:** Programes Oficials de Postgrau
- > **PPA:** Paritat en Poder Adquisitiu
- > **PPI:** Pla Plurianual d'Inversions
- > **PRI:** Pla de Recerca i Investigació
- > **R+D:** Recerca i Desenvolupament
- > **R+D+I:** Recerca, Desenvolupament i Innovació
- > **SISE:** Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación
- > **TIC:** Tecnologies de la Informació i la Comunicació
- > **UAB:** Universitat Autònoma de Barcelona
- > **UAO:** Universitat Abat Oliba
- > **UB:** Universitat de Barcelona
- > **UCM:** Universidad Complutense de Madrid
- > **UdG:** Universitat de Girona
- > **UdL:** Universitat de Lleida
- > **UE:** Unió Europea
- > **UIC:** Universitat Internacional de Catalunya
- > **UNEIX:** Portal del Sistema d'Informació d'Universitats i Recerca de Catalunya
- > **UNESCO:** United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- > **UOC:** Universitat Oberta de Catalunya
- > **UPC:** Universitat Politècnica de Catalunya
- > **UPF:** Universitat Pompeu Fabra
- > **URL:** Universitat Ramon Llull
- > **URV:** Universitat Rovira i Virgili
- > **UV:** Universitat de Vic
- > **XIT:** Xarxa d'Innovació Tecnològica
- > **XPCAT:** Xarxa de Parcs Científics i Tecnològics de Catalunya

7

**AUTORS
I COL·LABORADORS**

7

Autors i col·laboradors***Redacció i coordinació***

Josep M. Vilalta – Secretari Executiu de l'ACUP (coordinador)
Nadja Gmelch – ACUP

Comitè editorial

Màrius Rubiralta – Rector de la Universitat de Barcelona (a partir del 22 d'abril de 2008: Josep Samitier – Rector en funcions de la Universitat de Barcelona)
Lluís Ferrer – Rector de la Universitat Autònoma de Barcelona
Antoni Giró – Rector de la Universitat Politècnica de Catalunya
Josep Joan Moreso – Rector de la Universitat Pompeu Fabra
Anna Maria Geli – Rectora de la Universitat de Girona
Joan Viñas – Rector de la Universitat de Lleida
Francesc Xavier Grau – Rector de la Universitat Rovira i Virgili
Imma Tubella – Rectora de la Universitat Oberta de Catalunya

Equip tècnic col·laborador

Carlos García – Cap del Servei de Gestió de la Recerca, URV
Jordi Gavaldà – Secretari Executiu del Consell Social, URV
Xavier Massó – Cap de l'Oficina de Doctorat, UPC
Martí Estruch – Director d'Anàlisi i Prospectiva, UOC
Estefania Solé – ACUP

Ponències externes

Finançament

Guillem López-Casasnovas (director), Elena del Rey, Martí Parellada i Francesc Solé Parellada.

Formació i docència

Josep M. Nadal (director), Lluís Jofre, Josep Carreras i Josep M. Gómez.

Governança

Joan Subirats (director), Josep M. Vallés, Ramón Plandiura i Joaquim Brugué.

Polítiques de personal

Francesc Solà (director), Joan Prat, Ana Ripoll, Olga Lanau i Mercè Sala (†).

Recerca i innovació

Fernando Albericio (director).

Universitat, societat i territori

Lluís Arola (director), Josep Carbó, Jordi Cartanyà i Sara Gimeno.

Col·laboradors

Presidents dels Consells Socials

Joaquim Coello – President del Consell Social, UB
 Rosa Cullerell – Presidenta del Consell Social, UAB
 Ramon Folch – President del Consell Social, UPC
 Mercè Sala (†) – Presidenta del Consell Social, UPF
 Albert Bou – President del Consell Social, UdG
 Josep M. Pujol – President del Consell Social, UdL (fins al 25 de gener de 2008)
 Ramon Roca – President del Consell Social, UdL (a partir del 25 de gener de 2008)
 Àngel Cunillera – President del Consell Social, URV
 Josep Vilarasau – President del Consell Assessor de la FUOC, UOC

Equips directius de les universitats

Òscar Aguer – Gerent, UOC
 Eduard Aibar – Vicerector de Recerca, UOC
 Isabel del Arco – Vicerectora de Docència, UdL
 Josefina Auladell – Gerent, UPC
 Josep Baños – Vicerector de Docència i Ordenació Acadèmica, UPF
 Ricard Boix – Gerent, UPF
 Mar Campins – Vicerectora de Política Internacional i Mobilitat, UB
 Carme Carretero – Vicerectora de Projectes Estratègics i Internacionalització, UdG
 Jaume Casals – Vicerector de Professorat, UPF
 Santiago J. Castellà – Vicerector de Relacions Externes, URV
 Josep M. Duart – Vicerector Postgrau i Formació Continuada, UOC
 Miquel Duran – Vicerector de Política Científica, UdG
 Miquel Espinosa – Gerent, UB
 Josep Ferré – Director General, Fundació URV
 Carme Figuerola – Vicerectora de Relacions Internacionals i Cooperació, UdL
 Gustau Folch – Gerent, UAB
 Enrique García-Berro – Vicerector de Personal Acadèmic, UPC
 Francesc Gil – Vicerector de Recerca i Innovació, UPC
 Victòria Girona – Vicerectora de Professorat, UB
 Xavier de las Heras – Vicerector de Docència i Estudiantat, UPC
 Jacint Jordana – Professor de Ciència Política, UPF i Director de l'IBEI
 Teodor Jové – Vicerector de Personal i Política Social, UdG
 Ferran Laguarda – Catedràtic i Exvicerector de Política Científica, UPC
 Josep Lladós – Vicerector de Professorat i Ordenació Acadèmica, UOC
 Jordi Marquet – Vicerector de Projectes Estratègics-Parc de Recerca, UAB
 Manuel Molina – Gerent, URV
 María Morras – Vicerectora de Postgrau, Doctorat i Relacions Internacionals, UPF
 Rosa Nonell – Vicerectora de Política Acadèmica i Convergència Europea, UB

Montserrat Pallarés – Vicerectora d'Investigació, UAB
Artur Parcerisa – Vicerector de Política Docent, UB
Marçal Pastor – Vicerector de Recerca, UB
Anna Pelacho – Vicerectora de Recerca, UdL
Maria Lluïsa Pérez – Vicerectora de Docència i Política Acadèmica, UdG
Dolors Riba – Vicerectora d'Ordenació Acadèmica, UAB
Josep Ricart – Vicerector de Política Acadèmica i de la Recerca, URV
Ana Ripoll – Vicerectora de Personal Acadèmic, UAB
Joan Rosell – Vicerector de Professorat, UdL
Ferran Sanz – Vicerector de Política Científica, UPF
Anna Sastre – Vicerectora de Política Acadèmica, UPC
Josep M. Sentís – Gerent, UdL
Josep Solé – Gerent, UdG
Antonio Terceño – Vicerector de Personal Docent i Investigador, URV
Lluís Torres – Vicerector de Política Internacional, UPC
Mercedes Unzeta – Vicerectora de Relacions Exteriors i Cooperació, UAB

Agraïments

L'ACUP vol agrair a totes les entitats i persones que han participat en el *Llibre Blanc*. Especialment a Caixa Catalunya, Banco Santander i el Comissionat per a Universitats i Recerca de la Generalitat de Catalunya pel seu suport institucional. Així mateix, a totes les unitats i els professionals de les universitats i les institucions que han col·laborat en aquest projecte: rectorats i vicerectorats, gerències, gabinets tècnics, secretaries i la unitat de sistemes d'informació del CUR.

AQUEST LLIBRE HA ESTAT EDITAT AMB EL SUPORT DE



Generalitat de Catalunya
Departament d'Innovació,
Universitats i Empresa
**Comissionat per a Universitats
i Recerca**



CAIXA CATALUNYA



