

LIBRO BLANCO

DE LA UNIVERSIDAD
DE CATALUÑA

LIBRO BLANCO

DE LA UNIVERSIDAD
DE CATALUÑA

Libro Blanco de la Universidad de Cataluña
Estrategias y proyectos para la Universidad catalana

© AUTOR
Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP)

© EDITOR
Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP)

COORDINACIÓN
Josep M. Vilalta

TRADUCCIÓN
Laura Masdevall

CORRECCIÓN
Servei de Llengües i Terminologia, Universitat Politècnica de Catalunya

DIRECCIÓN PRODUCCIÓN GRÁFICA
Nexe Impressions, SL

© PROYECTO GRÁFICO
AMDG (Àngel Madrià y Jon Giere)

IMPRESIÓN
Agpograf, SA

TIRADA
450 ejemplares

ISBN
978-84-612-4391-4

DEPÓSITO LEGAL
B-28373-08

PRIMERA EDICIÓN
Barcelona, junio de 2008

La pasta utilizada para la fabricación del papel de este libro se obtiene a partir de madera de árboles procedentes de bosques de tala controlada y es blanqueada sin utilizar gas de cloro (ECF-ELEMENTAL CHLORINE FREE).



LIBRO BLANCO

DE LA UNIVERSIDAD
DE CATALUÑA

*Estrategias y proyectos
para la Universidad catalana*

Índice

Presentación	7
1. El porqué del <i>Libro Blanco</i>: <i>La Universidad de Cataluña</i>	9
2. Consideraciones sobre la evolución reciente de las universidades catalanas. Prof. Josep M. Bricall	19
3. Por un nuevo modelo de Universidad catalana	33
3.1. <i>La Universidad de Cataluña</i>	37
3.2. Una Universidad comprometida con la sociedad, los valores democráticos y la cultura catalana	49
3.3. Una Universidad con una formación de calidad, centrada en los estudiantes e integrada en el Espacio Europeo de Educación Superior	59
3.4. Una Universidad intensiva en investigación y en el centro del sistema científico, tecnológico y cultural	75
3.5. Una Universidad que sea motor de desarrollo, innovación y bienestar	89
3.6. Una Universidad europea con vocación global	101

3.7. Una Universidad al servicio de las personas, que genera equidad y oportunidades de progreso	115
3.8. Una Universidad con políticas de personal ágiles, encaminadas a fomentar el talento y la confianza	125
3.9. Una Universidad basada en una amplia autonomía institucional y un sistema robusto de rendición de cuentas	139
3.10. Una Universidad basada en un buen sistema de gobernanza y una gestión eficiente	149
3.11. Una Universidad con un modelo de financiación adecuado y basado en objetivos y proyectos	159
4. Recopilación de estrategias y proyectos	173
5. Epílogo	187
6. Bibliografía y recursos	195
Notas	209
Acrónimos	213
7. Autores y colaboradores	217

Presentación

Universidad significa generación de conocimiento, significa nuevos modelos científicos, sociales y humanísticos que impulsan el progreso, la convivencia, la cohesión y el afán de superación. Significa tener conciencia de la misión que tenemos encomendada, significa autonomía del saber. Por ello nace este *Libro Blanco*, redactado después de una larga trayectoria de reuniones, propuestas, ponencias y trabajos, con la implicación de todas las universidades públicas catalanas bajo la marca de *Universidad de Cataluña*. Más allá del símbolo, está el espíritu. El decidido, firme, insobornable concepto de cohesión. Nos presentamos como *Universidad de Cataluña* porque creemos en ello y porque queremos cambiar el panorama universitario de esta nación, mediante un pacto conjunto, un acuerdo sin fisuras que se erige como heredero de la tradición medieval y que entra con contundencia y responsabilidad en el mundo contemporáneo.

Hemos convenido a hablar del horizonte universitario del siglo XXI, pero no debemos olvidar que la tradición, catalana y europea, nos remite a un pasado donde situamos el origen de lo que entendemos como Universidad, el concepto por el cual trabajamos y al cual dedicamos nuestros esfuerzos. Retrocedamos diez siglos atrás y nos encontraremos ante una de las instituciones más antiguas, con más prestigio y con más capacidad de renovación de la historia de la humanidad. Una institución, la Universidad, que entiende que el conocimiento es un bien universal, móvil, dinámico, y que la esencia del saber, de la investigación, de la ciencia, se halla en la capacidad de poder transmitir las ideas de generación en generación, para ampliar y consolidar el imperio de la racionalidad y del progreso.

En el *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña* se cristaliza un proceso. A partir del tesoro que significa la autonomía, la capacidad de decisión, el derecho a hablar con voz propia para definir el papel que deben jugar las universidades en la sociedad de nuestro tiempo, la *Universidad de Cataluña* publica un diagnóstico del presente, establece los objetivos del futuro y presenta una batería de estrategias que van más allá de las meras intenciones programáticas o de las palabras. Este documento, el *Libro Blanco*, está abierto al diálogo constructivo en el eje de la propia Universidad y con el resto de instituciones y agentes sociales. Al mismo tiempo, es una punta de lanza tenaz, construida desde el rigor, para ser diferentes y devenir mejores.

Anna M. Geli

Presidenta de la *Associació Catalana d'Universitats Públiques*



**EL PORQUÉ DEL
LIBRO BLANCO:
LA *UNIVERSIDAD*
*DE CATALUÑA***



FUENTE > Archivo Histórico de la Universidad de Barcelona / Autor desconocido / 1936.

1

El porqué del *Libro Blanco*: la *Universidad de Cataluña*

Finalidades y orientación

En los últimos diez años, las universidades europeas han sido sometidas a un proceso de reflexión y de cambios muy importantes. Todos los diagnósticos apuntan hacia la convicción de que únicamente una reforma profunda de las universidades en Europa logrará la formación de graduados superiores más preparados y fortalecerá la investigación, de modo que pueda devenir uno de los motores del desarrollo económico, de la creación de riqueza y bienestar y de la cohesión social que caracteriza el modelo europeo de sociedad.

Las universidades deben jugar un papel central y estratégico en la nueva sociedad y economía del conocimiento, mediante tres vertientes principales: formación universitaria, investigación científica y progreso social, bienestar colectivo y competitividad. Por ello, desde la *Associació Catalana d'Universitats Públiques* (ACUP) se considera que el momento actual es idóneo para elaborar y dar a conocer este *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña. Estrategias y proyectos para la Universidad catalana*. Y lo es por dos razones entrelazadas:

> El *Libro Blanco* trata de contribuir, aportando un punto de vista catalán, a la reflexión europea sobre la Universidad. El momento es crucial: desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y del Área

Europea de Investigación (ERA según sus siglas en inglés), globalización de las sociedades y las economías, reformas universitarias en muchos países. Así, el *Libro Blanco* quiere participar en una serie de informes, recomendaciones y reformas que las universidades y los gobiernos de distintos países han hecho en estos últimos años, y de iniciativas de entidades supranacionales como la propia Unión Europea (UE). También se incardina con el despliegue de planes directores o estratégicos de las universidades de la ACUP. Pese a centrarse en la realidad catalana, y del conjunto del Estado por extensión, el *Libro Blanco* también quiere ser un documento de reflexión general en materia de política universitaria (y por esta razón se edita en las lenguas catalana, castellana e inglesa).

> Además, el *Libro Blanco* es la configuración de una hoja de ruta común de las universidades públicas catalanas, en el marco de la ACUP. Es una de las consecuencias del tejido de complicidades y cooperación que las universidades públicas catalanas han construido a lo largo de los últimos años. Es obvio que, en este momento, cada una de las ocho universidades públicas catalanas tiene su propio perfil, sus objetivos y su estrategia singularizada. Sin embargo, también es evidente que sólo una estrategia colectiva y cooperativa puede permitir que se lleven a cabo cambios a largo plazo, con una proyección internacional y un efectivo impacto universitario.

Uno de los propósitos del *Libro Blanco* es abrir un debate en la sociedad catalana acerca del lugar que en ella debe ocupar la Universidad. Por consiguiente, es la expresión de un punto de vista que se afana para ser completado, matizado y enmendado por otros puntos de vista que conviven en nuestra sociedad. Al mismo tiempo, el *Libro Blanco* tiene una clara vocación de aplicabilidad, pretende constituir una especie de plan director. Entendemos que existen muchos diagnósticos sobre la realidad de las universidades, y que el valor añadido que puede aportar el *Libro Blanco* no son más datos y diagnósticos, sino, sobre todo, propuestas para construir de forma efectiva una nueva Universidad a corto y medio plazo. Por tanto, la parte más destacada la conforman expresamente una serie de estrategias y proyectos concretos con la voluntad de llevarse a cabo en los próximos años. En lugar de quedarse con el dibujo ideal de un modelo de universidad, se ha optado por hacer un ejercicio de realismo teniendo en cuenta la situación y los actuales condicionantes, la historia reciente y las normativas universitarias española y catalana. Así pues, se pretende proponer líneas de acción para ir construyendo un nuevo modelo de universidad atendiendo a dichos condicionantes.

Muchas de las estrategias y de los proyectos que se mencionan en el *Libro Blanco* son competencia directa de las propias universidades. Otros son pro-

puestas que se hacen a las administraciones o gobiernos responsables, o aspectos que van más allá de las instituciones. Por tal motivo se incluye una relación final con las sesenta y cuatro estrategias y los setenta y tres proyectos, en donde se concreta la responsabilidad principal y la secundaria de cada uno de los agentes del sistema (Universidad, Gobierno central del Estado, *Govern* de la Generalitat de Cataluña, sector privado, instituciones y entidades sociales).

Por un nuevo modelo de universidad: la *Universidad de Cataluña*

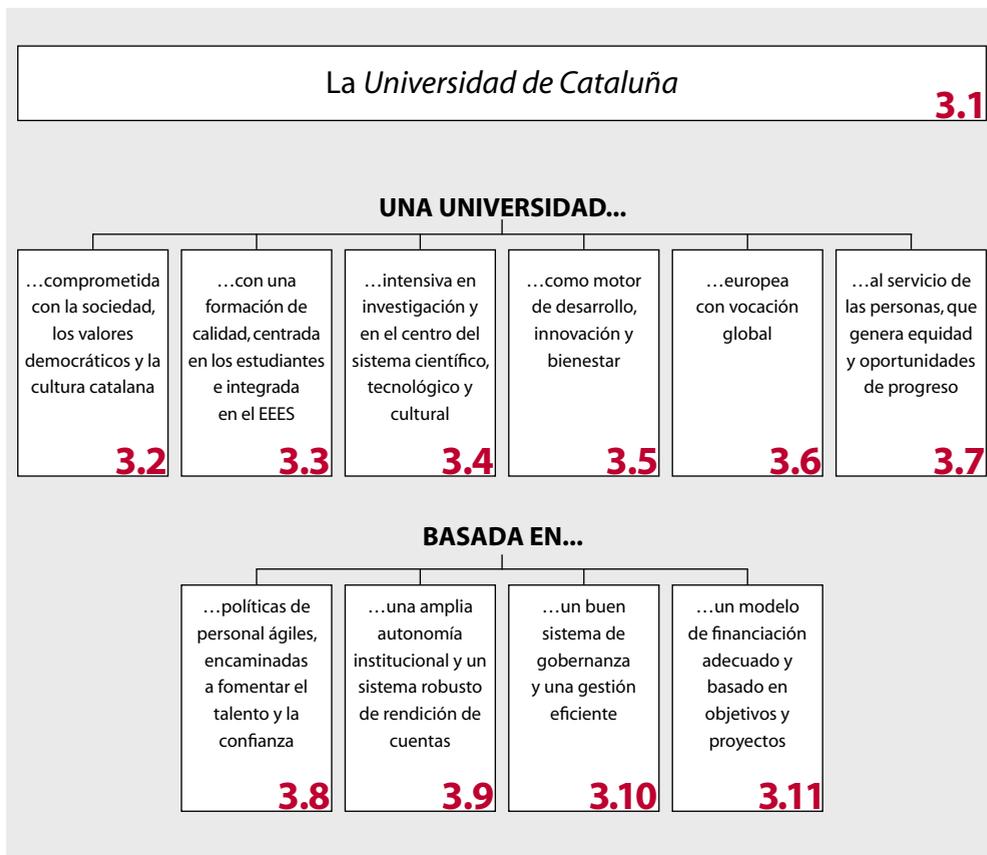
El proyecto central del *Libro Blanco* consiste en tejer una red y un proyecto de futuro entre las universidades públicas catalanas, al mismo tiempo consistente y flexible, que permita concebir de un modo unitario la principal aportación de la Universidad a la sociedad catalana del futuro inmediato. Atendiendo al esfuerzo realizado por la Generalitat republicana con el fin de construir una Universidad autónoma, innovadora y de calidad, hemos llamado a este proyecto *Universidad de Cataluña*. Así pues, un concepto de la *Universidad de Cataluña* como un sistema universitario cohesionado, territorialmente equilibrado, coordinado, con proyección común y con perfiles institucionales singulares y complementarios es el núcleo del *Libro Blanco* y conforma y estructura el resto de propuestas. Es un mensaje de la firme voluntad de construir un sistema universitario que potencia los proyectos de colaboración en formación, en investigación y en transferencia de conocimiento a la sociedad. Un modelo de reagrupamiento que favorece las sinergias, las economías de escala, la búsqueda de estándares y el esfuerzo de colaboración y cooperación. Desde este momento, las universidades catalanas quieren trabajar de un modo más coordinado y desarrollar alianzas estratégicas para mejorar su tarea, en particular, y la del sistema, en conjunto. En Cataluña es posible y necesario, gracias a la complementariedad y la riqueza de las diferentes universidades públicas, construir la *Universidad de Cataluña* y ponerla al servicio del país y de sus ciudadanos y promocionarla internacionalmente como área universitaria de referencia en el sur de Europa.

La nueva Universidad que propone el *Libro Blanco*, más allá de esta estrategia transversal de la *Universidad de Cataluña*, se concreta en seis grandes aspectos del modelo universitario y en cuatro grandes aspectos instrumentales, necesarios para establecer este modelo (v. cuadro adjunto).

Esta nueva Universidad debe comprometerse con la sociedad, los valores democráticos y la cultura catalana. La formación que ofrece tiene que ser de

CUADRO 1

Por un nuevo modelo de universidad catalana.



alta calidad, centrada en los estudiantes e integrada en el EEES. Es importante que sea una Universidad intensiva en investigación; que esté en el centro del sistema científico, tecnológico y cultural; y que sirva de motor de desarrollo, innovación y bienestar. En estos tiempos de globalización, es necesario que la Universidad sea europea y tenga vocación global. Finalmente, debe ser una Universidad que genere equidad y oportunidades de progreso.

Los cuatro aspectos instrumentales que deben permitir la construcción de este nuevo modelo de universidad son, asimismo, políticas de personal ágiles, encaminadas a fomentar el talento y la confianza, con una amplia autonomía institucional y un sistema robusto de rendición de cuentas, un buen sistema de gobernanza y una gestión eficiente, así como un modelo de financiación adecuado y basado en objetivos y proyectos.

La Universidad de Cataluña en cifras

TABLA 1
La Universidad de Cataluña (2005-2006).

Número de estudiantes de grado	205.050
Número de estudiantes de posgrado	29.116
Número de estudiantes de doctorado	11.963*
PDI (ETC)	11.211
PAS	7.026
Ratio PAS/PDI	0,63
Ratio estudiantes/PDI	18,29
Oferta de estudios de primer, segundo, primer y segundo ciclo	457
Oferta de másters	658
Oferta de posgrados	873
Oferta de programas de doctorado	462*
Titulados de primer, segundo, primer y segundo ciclo	28.488*
Tesis leídas	1.218*
Superficie construida (m ²)	1.459.143**
Volumen económico (presupuesto liquidado del gasto universitario)	1.502.496 (2006)***

FUENTES > Generalitat de Catalunya, * año 2004-2005, ** CRUE 2006, *** en miles de euros.

TABLA 2
Comparativa del sistema universitario de Cataluña, el conjunto de España, la UE y varios países de referencia.

	<i>Cataluña</i>	<i>España</i>	<i>Países Bajos</i>	<i>Suecia</i>	<i>Dinamarca</i>	<i>Finlandia</i>	<i>Media UE 19</i>
Inversión en educación superior como porcentaje del PIB (2004)*	1,2 (PIB España) 1,0 (PIB Cataluña)	1,2	1,3	1,8	1,8	1,8	1,3
Gasto por estudiante en \$ PPA (2004)*	9.815	9.582	13.846	16.218	15.225	12.507	10.191
Ratio estudiantes-profesores ETC (2005)**	18,29*	10,6	n.d.	8,9	n.d.	12,5	16,4
Inversión en I+D como porcentaje del PIB***	1,43* (2006)	1,2**** (2006)	1,78 (2004)	3,95 (2003)	2,48 (2004)	3,51 (2004)	1,81 (2003)

FUENTES > * Generalitat de Catalunya, ** OCDE, 2007a, *** OCDE, 2006, **** INE.

Metodología y participantes

El proceso de elaboración del *Libro Blanco* se inició en febrero del año 2007, a partir de la definición del mismo por parte de la ACUP y de un primer encargo de seis ponencias técnicas externas que realizaron especialistas en diferentes ámbitos de la vida universitaria: formación (Josep Nadal), investigación (Fernando Albericio), gobernanza (Joan Subirats), financiación (Guillem López-Casasnovas), políticas de personal (Francesc Solà) y relación Universidad-territorio (Lluís Arola). A todos ellos, coordinadores y equipos de ponencias, se agradece de forma especial su contribución (v. el ap. Autores y colaboradores).

A partir del verano de 2007, cuando se entregaron las seis ponencias técnicas mencionadas, se inició un doble proceso: por un lado, el mes de julio se organizó una jornada colectiva de reflexión en la que participaron más de ciento cuarenta personas y en la que se discutieron las ponencias técnicas externas; por otro lado, el equipo de coordinación y redacción, dirigido por Josep M. Vilalta, secretario ejecutivo de la ACUP, ha ido estableciendo las bases del *Libro Blanco* a partir del análisis documental (v. el ap. Bibliografía y recursos), las ponencias externas y la participación de los diferentes colectivos de las ocho universidades públicas implicadas, lideradas por los ocho rectores constituidos como Comité Editorial, y con la colaboración de los presidentes de los Consejos Sociales, los vicerrectores de diferentes áreas universitarias, los gerentes y otros miembros de la comunidad universitaria, así como varios actores de la vida económica, social y cultural de Cataluña (v. el ap. Autores y colaboradores).

A partir de la presentación pública del *Libro Blanco* en junio de 2008, se pretende abrir una amplia consulta pública sobre esta propuesta de futuro de las universidades públicas catalanas. La finalidad es crear un debate entre la comunidad universitaria de Cataluña y del Estado, por lo que se espera contar con las aportaciones de las instituciones públicas y de las entidades del sector empresarial, social y cultural de Cataluña y del conjunto del Estado español.

2

CONSIDERACIONES SOBRE LA EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS UNIVERSIDADES CATALANAS

2

Consideraciones sobre la evolución reciente de las universidades catalanas

Josep M. Bricall

2.1

No parece ningún disparate examinar atentamente una realidad y detenerse a sacarle el saldo atribuible a su reciente desarrollo. En todo caso, es mucho mejor que, decepcionados por partidas negativas, se opte por inventar una realidad virtual que, en el mejor de los casos, acabará siendo igual a la realidad que contemplamos. Y además, se habrá perdido tiempo.

Por esta razón, es aconsejable mirar las universidades catalanas sin prejuicios, o cuando menos, sólo con prejuicios inevitables.

Para empezar, hay que reconocer que la Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983, seguida por la Ley de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica de 1986, cierra un miserable paréntesis que se había abierto en las universidades catalanas el año 1939 cuando, ocupada Barcelona, se suprimió la autonomía de su Universidad, anteriormente reconocida por el *Govern* de la República en el año 1933.

La Ley de 1983 se propuso y consiguió diferentes objetivos. Se podrían destacar los siguientes:

- > La restauración de la autonomía universitaria con un modelo y una amplitud que no se avienen totalmente con lo que proyectaba el mencionado Decreto de 1933. Con esta restauración también se pretendía

incorporar todo lo que se había producido en las universidades del continente a partir de 1968 y las subsiguientes reformas que se habían desencadenado.

> La concepción de la institución universitaria según el conocido modelo de Wilhelm von Humboldt, ministro prusiano que, al sellar la introducción de la ciencia experimental en la Universidad, orientó irreversiblemente la enseñanza universitaria a la conjunción entre investigación y educación. Por consiguiente, la Ley significó un compromiso serio con el estímulo y el fomento de la investigación universitaria.

> La adaptación de las estructuras universitarias al crecimiento masivo de estudiantes, ya advertido con anterioridad aunque con la previsión de absorberlo más.

La reforma que abordaron las leyes mencionadas se hizo con el retraso impuesto por una dictadura incapaz de asimilar anteriores intentos y por las dificultades de llevarla a la práctica en los primeros años de democracia. Estas circunstancias explican que, en el momento de su promulgación, en el resto de Europa estuvieran llegando ya nuevos aires, que se fueron incorporando en sucesivas reformas que abrían unas perspectivas, que aquí aún no se sospechaban. Asimismo, un indicio, un artículo de la Ley, el artículo 11, ya insinuaba algo cuando autorizaba –con cierta cautela– contratar con entidades públicas y privadas o con personas físicas la realización de trabajos de carácter científico, técnico o artístico, así como la organización de cursos de especialización.

2.2

En 1983, con las posteriores transferencias de las universidades catalanas a la Generalitat el año 1986, se inició una etapa que el paso del tiempo autoriza a considerar como positiva para estas universidades.

Se podrían destacar algunas tendencias, que conviene mencionar:

> Las universidades han podido incorporar un número creciente de estudiantes sin traumas insalvables. En el curso 1985-1986, el número de estudiantes que acogían las universidades catalanas era de 129.617 y, durante el curso 2004-2005, la cifra aumentó hasta 226.364. Durante ese curso, el personal académico que atendía a estos estudiantes estaba formado por 13.694 personas. Sin embargo, no debería pasarse por

alto la tasa de abandono de los estudios, la cual representa un 20% de los que ingresan, ni el hecho de que la duración media real de los estudios supera en un 40% lo que las normas prevén. Tampoco puede obviarse la escasa movilidad de los estudiantes y la presencia reducida de estudiantes y profesorado forasteros (dejando aparte el éxito del programa Erasmus).

> La investigación ha arraigado en las universidades. El *Libro Blanco* nos aporta algunos indicios bien precisos. Por ejemplo, de las diez primeras universidades españolas que han conseguido proyectos y fondos competitivos del VI Programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico (PM) de la UE, la mitad son catalanas; y de las becas otorgadas por el *European Research Council* (ERC) a jóvenes investigadores este año, más del 60% de las destinadas a universidades y centros de investigación españoles han sido para Cataluña. Entre 1987 y 2003, el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) se ha triplicado, llegando al 1,44 del Producto Interior Bruto (PIB) catalán el año 2004 (aún lejos del objetivo del 3% que propone Lisboa). El establecimiento de centros de investigación en Cataluña por la Administración y la posibilidad de contratación existente han ayudado a transformar el panorama de manera plausible. Si añadimos la innovación, la proporción es de 2,61 del PIB, inferior al 3,16 de Madrid. En los índices de la *Innovation Scoreboard*, Cataluña está en el lugar 82, mientras que Lombardía está en el 71, Rhône-Alpes en el 33 y la región de Stuttgart en el 6.

> El gasto por cada estudiante ha seguido un ritmo de continuidad creciente. En el año 2004 era de 9.815 euros, cuando cuatro años antes era de 7.701. Esto sitúa la cifra en un nivel ligeramente inferior a Francia y por delante de los Países Bajos, Italia y la media de España, si bien Cataluña todavía está lejos del objetivo del 2% de gasto en educación superior respecto al PIB, tal como propone la UE. Tampoco la política y la cuantía de las becas y el sistema actual de financiación puede exhibirse como un ejemplo de equidad: el ingreso de nuevos estudiantes y la prolongación de los estudios de la población no ha recibido el apoyo propio de un estado del bienestar.

> Las dotaciones en inmuebles y equipamiento científico se han puesto al día apreciablemente. Las dotaciones de planes de inversiones del 2001 al 2006 han sumado cuatrocientos dos millones de euros.

La síntesis de esta positiva evolución –sobre todo si se piensa en la situación inicial–, con todo muestra signos de debilidad, algunos de los cuales

los hemos contrapuesto a las tendencias consignadas. ¿Es éste el signo de ciertas insuficiencias que deben corregirse? ¿Son tal vez la consecuencia de la avaricia del sistema de financiación? Estos signos evidencian que las universidades y los responsables de la política universitaria de la Administración no son conscientes de los cambios que se producen en nuestras sociedades y, si lo son, ¿puede ser que no osen dar los pasos que comportan?

Superar lo que representan estos signos de debilidad no es una tarea fácil y, probablemente, no puede hacerse sin tensiones. Éste es el panorama presente en nuestras universidades.

El problema es que, si no se afrontan, se pueden malograr aspectos importantes de la renovación iniciada en el año 1983, porque las debilidades pueden erosionar completamente activos ya adquiridos con esfuerzo.

2.3

En estos tiempos se insiste hasta la saciedad en la idea de que estamos ante una sociedad del conocimiento y una creciente globalización.

A partir de la Revolución Industrial se ha hecho visible la influencia de los cambios técnicos y sociales sobre la evolución de los sistemas educativos. No sólo ha crecido la población escolarizada, sino que se ha ampliado el alcance de los estudios impartidos y de investigación. La irrupción de nuevas líneas de actividades profesionales apuntó, en primer lugar, a los estudios secundarios y, más tarde, también ha acabado afectando a los superiores. Por esto, desde entonces, éstos han venido desbordando el redil de los estudios de carácter profesional, inicialmente concebidos para la formación y preparación de médicos, abogados y clérigos. Así ocurrió en los estudios técnicos, que desde la segunda mitad del siglo XIX han sido ofrecidos por instituciones fundadas con este objetivo.

Los actuales desarrollos tecnológicos han podido ser aplicados a los servicios, hecho que no tenía precedentes, y han completado el impacto que en el pasado tuvo la tecnología sobre el resto de actividades económicas. Nuevas demandas sociales y salidas laborales reclaman su formación y preparación, lo que amplía el abanico de ofertas de servicios, ya importante, por parte de las instituciones de enseñanza superior.

Simultáneamente –o quizá, como un efecto de lo que se acaba de decir– la tecnología más moderna ha ampliado los campos de comunicación y de movilidad a escala internacional y, por tanto, ha transnacionalizado las sociedades reforzando una tendencia a largo plazo que, asimismo, no ha ahorrado momentos de cortes y discontinuidad.

Las transformaciones operadas han sido suficientemente visibles hasta borrar la perspectiva de su función secular. Anhelantes por descubrir nuevos mundos y asistir a fenómenos históricos aptos para recibir ruidosas denominaciones, hemos convertido lo que era la fase de un proceso en una nueva realidad caracterizada por el conocimiento y la globalización.

Un segundo hecho –que no se opone al anterior– es la creciente presencia de la dimensión europea. Instituciones más o menos públicas han ejercido sobre las universidades –especialmente las universidades públicas– funciones de tutela y han cooperado en su financiación. Fuese la Iglesia en el pasado o los estados modernos, estas organizaciones han sido la última instancia de las instituciones universitarias, desde su fundación hasta la acreditación de sus estudios o la determinación de un régimen de funcionamiento, ya que la misma autonomía universitaria no siempre ha sido interpretada de la misma manera. Las organizaciones de tutela, aunque dependan de los sistemas legales establecidos, en la práctica responden a la realidad del momento que se acaba imponiendo y pueden llegar a sustituir organizaciones anteriores.

En las actuales circunstancias, los estados europeos no tienen la talla suficiente para garantizar la complejidad y la movilidad que la misma historia está exigiendo. No hay que olvidar el avance que supuso la implantación del programa Erasmus en 1987. Actualmente, la presencia del EEES y de la ERA en el eje de cada universidad da una idea de cómo una realidad que es inevitable, a causa de lo que las mismas universidades han significado, está presionando; realidad que impulsa a la movilidad y que reclama estructuras que la acompañen y la utilización de idiomas comunes.

La dimensión europea se superpone a la realidad de la comunicación científica, que siempre ha tenido una referencia mundial y no la sustituye. Esta dimensión no refuerza únicamente la comunicación propia de la comunidad de la ciencia y de la tecnología, sino que reconoce una nueva dimensión en la vida social, profesional, económica y de investigación y formación, de manera que borra las fronteras tradicionales y reduce el ámbito de ejercicio de tutela tradicional, incapaz de entender lo que sucede. Las mismas dificultades españolas para asimilar y adaptarse al nuevo marco del EEES son una prueba elocuente.

2.4

Los cambios han sido suficientemente profundos y, por tanto, han sido necesarios nuevos conocimientos para intervenir en la vida económica y social, dado que la propia práctica profesional no puede aportarlos. En paralelo, la aplicación de la investigación universitaria ya no se concibe sólo como una

mera transferencia –de arriba a abajo– de la Universidad hacia las empresas, las administraciones y otras instituciones de la vida social, sino como el resultado de acciones recíprocas entre los agentes de la investigación, situados en diferentes lugares (entre los que se encuentran los centros de investigación creados y promovidos por la Administración, los laboratorios industriales y los departamentos universitarios), y entre estos agentes y los destinatarios de la investigación o de la tecnología.

La interacción entre el mundo de las instituciones de enseñanza superior y el ámbito social no acaba aquí. Las instituciones educativas, imprescindibles para programar la formación, no pueden abarcar la complejidad de la actividad profesional que se obtiene fuera de los centros de formación (cuando se trata de resolver los problemas a diario); así pues, esta experiencia profesional merece un reconocimiento académico.

Tradicionalmente, las funciones de la Universidad se han distinguido por su misión predominantemente cultural, apoyada en el peso abrumador de una formación de carácter generalista y por la presencia de una investigación básica, no orientada desde fuera de la Universidad. Pero lo que ya está pasando desde hace tiempo es que los responsables de las organizaciones sociales –entre las cuales, los empresarios– y de la Administración necesitan aplicar los resultados de la investigación para lograr mejor sus objetivos, tanto si se trata de mayores beneficios como de una más amplia y mejor satisfacción de las necesidades colectivas; para alcanzarlo están dispuestos a pagar para obtener estos resultados. Por su parte, los ciudadanos reclaman los servicios de enseñanza superior para progresar en su actividad profesional, mejorar sus rendimientos o aumentar su propia formación.

Este hecho pone las universidades, que ofrecen un servicio de carácter colectivo, en una situación de riesgo. Si existe esta demanda y esta demanda dispone de medios para hacerse escuchar, habrá entidades dispuestas a ofrecerla. Ya existen. Por otro lado, la actual renovación técnica de los servicios permite disponer de herramientas e instrumentos prestados por la moderna tecnología que pueden traspasar barreras administrativas y diversidades culturales y pueden reducir el espacio que requiere la formación presencial.

Encontramos aquí un aspecto a tener en cuenta por parte de las universidades, recientes o históricas.

2.5

Si los hechos anteriores son ciertos, no es extraño que el desbordamiento respecto del pasado vaya más allá de los problemas derivados de acoger a un

número creciente de estudiantes. La política universitaria debe crear nuevos campos de aprendizaje a través de estudios que, a veces, no son fáciles de acoplar a los tradicionales. Y sería razonable preguntarse si no es necesario introducir nuevos esquemas para su organización. Las mismas profesiones y ocupaciones no son demasiado estables y se transforman en plazos mucho más breves que en el pasado, lo que provoca acortar la duración de los estudios iniciales y admitir la extensión del aprendizaje a un momento ulterior, puesto que ahora el horizonte terminal de los estudios es mucho más largo y tiende a cubrir de manera continuada toda la vida. También tiene sentido preguntarse si conviene en todos los casos persistir en una misma disciplina científica o bien, si en ocasiones no sería preferible facilitar el cambio del currículum, permitiendo al estudiante cierta flexibilidad en su configuración. Más aún, precisamente esta flexibilidad sugiere la determinación de hitos claros y reconocidos de los recorridos académicos y, por tanto, la diferenciación entre los estudios pregraduados y los graduados.

La movilidad parece que impregna el seguimiento de la vida del estudiante, movilidad hacia la elección sucesiva de los centros escogidos —a no seleccionar sólo entre los situados en el interior de las fronteras administrativas—, y movilidad por variaciones en la vida profesional o cambios del mundo del trabajo y de las demandas sociales de los estudios. Por consiguiente, debe dotarse a los estudiantes de conocimientos que fortalezcan los aspectos de su formación básica y que, además de proveerles del equipamiento suficiente para saber superar las demandas transitorias del momento, refuercen su capacidad de razonar y criticar el marco que les rodea como estudiantes y profesionales.

En esta línea podríamos preguntarnos sobre cómo proyectar la formación humanista. Aunque su peso puede variar según los casos, constituye un ingrediente irrenunciable del tipo de formación que se espera recibir en las universidades. La reflexión rigurosa en torno a cuestiones que afectan a las personas y las sociedades, y, en consecuencia, la atención que merecen, no puede ser descuidada por las instituciones de enseñanza superior en general.

Incluso participando con métodos comunes, la multiplicidad de objetivos a satisfacer aconseja que las instituciones de enseñanza superior opten por una especialización. La diversidad de aproximaciones requiere una preparación *ad hoc* y aconseja también desconfiar de modelos unitarios. El carácter profesional de los estudios superiores no es el mismo en todos los casos, ni debe tener el mismo tipo de vinculación con el entorno local y territorial, ni este entorno debe influir tan decisivamente en todas las instituciones de enseñanza superior.

La educación universitaria pone énfasis en la investigación promovida por los profesores y en el aprendizaje investigador de los estudiantes, lo que quizá no convenga a otras instituciones de formación superior más atentas

a ciertos aspectos de la vida profesional y a las condiciones de aquellos estudiantes que escogen las correspondientes opciones. En consecuencia, la diversidad de las formas de enseñanza superior plantea una aproximación diferente a los conceptos de calidad y de excelencia, que tampoco deben ser considerados de manera unívoca e igual para todo el mundo. Criterios que en las universidades, llamadas de investigación, privilegian la excelencia que descansa sobre su capacidad investigadora, presionan menos y son diferentes con respecto a instituciones dedicadas preferentemente a las demandas del entorno profesional y a suministrar aplicaciones inmediatas a la actividad económica y social más cercana.

Este punto no es secundario, ya que la diversificación, de la misma manera que selecciona recursos para instituciones de investigación, también reserva el espacio que merece a la satisfacción de las insistentes demandas encaminadas al adiestramiento en aspectos como la creatividad, la flexibilidad, la adaptabilidad y la aptitud para solucionar problemas, todas ellas características que no formaban parte de las demandas que antaño se dirigían a la enseñanza superior.

El cometido de la actividad investigadora, emprendida al amparo de las universidades, se vuelve más exigente porque se le exige un compromiso adicional. Por ejemplo, se suele hacer referencia a que la validez de la investigación no se puede limitar a la obtención de conocimientos debidamente controlados o lógicamente deducidos. También conviene que la Universidad se implique en el posible aprovechamiento de los resultados del conocimiento por la sociedad, que sean contrastados en contextos diferentes y en ámbitos más amplios. La demanda social va penetrando en el proceso de la investigación e influye en la formulación del problema y en la evaluación de los resultados. En el año 2005, la Comisión Europea (CE) advirtió que el insuficiente número de investigadores, especialmente en algunas disciplinas, supondría en el futuro una amenaza seria a la fortaleza innovadora de la UE, a la capacidad de hacer crecer el conocimiento y al futuro aumento de la productividad y, por tanto, trabaría el logro de los objetivos de Lisboa y de Barcelona (CE, 2005b). Las universidades deben demostrar que, aunque se mantengan al margen de la política evitando posiciones dogmáticas y sorteando los intereses parciales y particulares, son instituciones capaces de integrar los conocimientos necesarios para tratar los temas con sensibilidad por las preocupaciones sociales, más allá de las demandas de la innovación tecnológica.

La adaptación del profesorado con un perfil investigador no siempre se aviene con los sistemas actuales de selección de los que están mejor cualificados para una política investigadora propia de los tiempos actuales. Además, si no se consideran otros factores, las instituciones podrían cerrarse a algunos proyectos de investigación y, por tanto, quedarse al margen

de aspectos importantes. Muchos proyectos requieren el cumplimiento de horizontes y determinados objetivos; a menudo el objeto de la investigación tiene un carácter interdisciplinario y, al fin y al cabo, la conexión entre distintos centros de investigación borra las fronteras entre aquello que es básico –que se reservaba a las universidades–, aquello que es aplicado y aquello que es técnico. También aquí se impone la movilidad entre los investigadores de las diferentes entidades que deben colaborar en el campo de la investigación y de la formación.

La innovación tecnológica y el progreso social tienen referencias territoriales; no es difícil darse cuenta del sentido que las instituciones de enseñanza superior pueden dar al desarrollo de un territorio. El crecimiento económico y social –explica un reciente informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)– pone énfasis, primero, en los recursos humanos y, por tanto, en la promoción del conocimiento para el fomento de la investigación, que la hace fertilizar para la transferencia de tecnología; en segundo lugar, en la capacidad de absorber el conocimiento disponible cuando la educación y el desarrollo de los recursos humanos lo ensanchan; finalmente, en el desarrollo cultural y comunitario, que construyen un cuadro propicio a la innovación.

2.6

Desde 1983, las universidades catalanas siguen rigiéndose parcialmente según unas pautas culturales pensadas para otras circunstancias, corregidas para las urgencias de los mismos hechos. La rectificación de este punto de partida –conservador de la rigidez– no siempre ha obedecido a una visión sistemática y, por tanto, se arrastran prácticas heredadas sin justificación racional.

La rigidez tiene consecuencias. Se mencionan algunas a continuación:

> *El condicionamiento de la trayectoria pasada.* Hasta hace unos treinta años, la estabilidad del sistema universitario sólo admitía transformarse cuando los retoques mantenían intacta la estructura general. Esta estructura no funcionaba del todo en los temas financieros debido al aumento de la población universitaria: la cuestión se intentaba resolver a través de contactos bilaterales entre la administración financiera y la entidad. Situaciones especiales –como la aparición de nuevas universidades o el énfasis en ciertas actuaciones– recibían una financiación extraordinaria que también se obtenía mediante estos contactos bilaterales.

> *El punto de vista de la oferta.* La conservación de la estructura del servicio de una enseñanza superior definido durante años privilegiaba una visión desde el ángulo de la oferta (creación, conservación o provisión de las plazas del personal académico, instalaciones –sin atender a su amortización, sea dicho de paso–, atribución de recursos financieros, etc.) sin contemplar las necesidades profesionales, las demandas de la nueva tipología de estudiantes, las condiciones sociales y económicas, etc. La atención de la Administración se limitaba a asegurar la actividad universitaria como un aspecto más de un ministerio, sin cuestionarse los objetivos.

> *Indiferencia por los resultados.* Todo es previsible cuando nada se altera y, por tanto, la administración y la gestión de la vida universitaria se adaptaban a las regulaciones *ex ante* que establecían y determinaban los requisitos aceptados por la buena marcha de la institución. Dictada la norma y cumplidas las condiciones, se presuponía que las actuaciones serían correctas. Los ministerios regían las universidades según una política en la que las decisiones las tomaba la Administración y los órganos de cada universidad actuaban como intermediarios entre los ministros y el personal docente e investigador (PDI). La Universidad no necesitaba el apoyo de una gestión superior profesional.

En los últimos treinta años se están imponiendo unas coordenadas diferentes en todas partes. Nada es previsible y, debido a ello, ni el pasado es una buena orientación, ni las regulaciones pueden sustituir las decisiones que debe tomar la Universidad si quiere evitar su marginación. La Declaración de Lisboa de abril de 2007 de la *European University Association* (EUA) establece de manera precisa y taxativa que la adecuación y la flexibilidad frente a las nuevas demandas sólo es posible en el marco de una autonomía mayor y de una financiación suficiente.

Autonomía significa independencia en el momento de tomar decisiones respecto a otros. Por consiguiente, las decisiones para configurarse, especializarse y tomar determinadas opciones son inevitables. Las decisiones dejan obsoletas las regulaciones.

Por el carácter público de su financiación y a causa del servicio público al que se dedican, las instituciones de enseñanza superior deben actuar eficientemente según los objetivos que ellas mismas escojan o vengan fijados por las prioridades de la política social y económica de la Administración. Así pues, la consecución de resultados que se avengan con los objetivos convierte el funcionamiento de las universidades y de la acreditación de la formación que se imparte en objeto de evaluación.

Como consecuencia de ello, se espera que las universidades se esfuercen en obtener recursos adicionales para su actividad sin que esto libere a las administraciones de tomar medidas de equidad social. Los recursos públicos –abrumadores en los presupuestos de las universidades de Europa– se destinan según los objetivos y los resultados, ante los cuales la Administración no puede quedar indiferente. En consecuencia, los responsables de la Universidad y la misma Universidad deben responder ante una sociedad definida políticamente.

La multiplicidad de misiones y la difusión de los resultados han acercado la Universidad a aquellos que están interesados e implicados en los resultados conseguidos y se les ha hecho intervenir en su funcionamiento. Finalmente, la autonomía y la especialización provocan competencia entre las universidades pero también las empujan a cooperar a través de acuerdos con la finalidad de dividir su trabajo.

La gradual aparición de nuevos procedimientos no ha alejado las universidades de su senda histórica; en otros tiempos han visto transformaciones tan visibles como ahora. El carácter irreversible de las transformaciones parece adquirido y, en este momento, ofrece pocas alternativas. Los ciudadanos esperan que las universidades respondan ahora tal como lo hicieron en el pasado. Este *Libro Blanco* es la garantía para ello.

El 30 de junio de 2006, el Parlamento Europeo afirmó que: «La responsabilidad social y cultural de las universidades es alguna cosa más que una respuesta a las demandas inmediatas de las sociedades y a las necesidades del mercado, por importante que sea tomarse seriamente estas demandas y estas necesidades. Es necesaria una participación en la definición de la sociedad del conocimiento y una implicación de las universidades para mantener una visión a largo plazo que contribuya a resolver las grandes opciones sociales, así como a poner remedios a los problemas inmediatos. [...] Rendición de cuentas, transparencia y evaluación son los requisitos de la libertad académica y de la autonomía institucional.» (*Committee on Culture, Science and Education*, 2006).

3

**POR UN NUEVO
MODELO DE
UNIVERSIDAD
CATALANA**

CUADRO 1

Por un nuevo modelo de universidad catalana.

La Universidad de Cataluña

UNA UNIVERSIDAD...

...comprometida con la sociedad, los valores democráticos y la cultura catalana

3.2

...con una formación de calidad, centrada en los estudiantes e integrada en el EEES

3.3

...intensiva en investigación y en el centro del sistema científico, tecnológico y cultural

3.4

BASADA EN...

...políticas de personal ágiles, encaminadas a fomentar el talento y la confianza

3.8

...una amplia autonomía institucional y un sistema robusto de rendición de cuentas

3.9

3.1

...como motor
de desarrollo,
innovación y
bienestar

3.5

...europea
con vocación
global

3.6

...al servicio de
las personas, que
genera equidad
y oportunidades
de progreso

3.7

...un buen
sistema de
gobernanza
y una gestión
eficiente

3.10

...un modelo
de financiación
adecuado y
basado en
objetivos y
proyectos

3.11

3.1

La Universidad de Cataluña

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.¹

RAMON LLULL (1294)

Contexto y diagnóstico

Tal y como expresa la Ley de Universidades de Cataluña (LUC) en su preámbulo, «El sistema universitario 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.»²

Antes de la década de 1960, las universidades españolas tenían una organización de cariz napoleónico y toda la actividad, altamente centralizada, se regulaba mediante leyes estatales. Desgraciadamente, la Revolución Industrial y las mejoras funcionales incorporadas durante el siglo XIX en algunas

de las universidades europeas con más tradición no cambiaron la situación de la Universidad española.

No obstante, en Cataluña aparece una pequeña luz de esperanza el año 1933, una vez instaurada la II República el 14 de abril de 1931. Como consecuencia del desarrollo del *Estatut* de Cataluña, se inicia el proceso de creación de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), que en 1937 pasó a denominarse oficialmente *Universitat de Catalunya*. El Gobierno de la República y el de la Generalitat de Cataluña aprobaron el estatuto universitario en septiembre de 1933. Este periodo, poco conocido por la actual comunidad universitaria catalana, aportó una de las pocas miradas de modernidad europea de aquella época. De todos modos, duró muy poco y precedió a una larga etapa de dictadura hasta la aprobación de la LRU, en el año 1983.

El modelo de universidad que se desprende de la LRU presenta, por un lado, una de las características de las universidades europeas más modernas: la autonomía universitaria y la libertad de decidir los propios programas y prioridades; por el otro, incorpora la visión humboldtiana de dualidad entre la actividad docente clásica y la investigación como contrapunto a la creación de nuevo conocimiento. Esta dualidad se difundió por buena parte de Europa a partir de la creación de la Universidad de Berlín por parte de Wilhelm von Humboldt, lingüista, crítico literario y reformador de la educación en Alemania a principios del siglo XIX.

A partir de este momento, los cambios se producen muy rápidamente, impulsados por la fuerte actividad de las universidades europeas y, especialmente, las de los Estados Unidos de América (EE. UU.), que pronto cogen el relevo de las europeas, incorporando nuevas funciones y definiendo nuevos perfiles. El nuevo modelo de universidad productiva se conoce con el nombre de Universidad Investigadora; *Research University* es el equivalente inglés. Como muchas universidades no tenían un alto nivel de investigación y no potenciaban los doctorados, las universidades que eran investigadoras introdujeron la expresión: *Instituciones Intensivas en Investigación*. Este modelo aparece con fuerza a partir del año 2002 en forma de una asociación de universidades europeas, con un importante prestigio científico, denominada *League of European Research Universities* (LERU).

La mayoría de universidades catalanas se transformaron en universidades investigadoras empujadas por el modelo estatal de financiación. En un primer momento se impulsa la organización de los Planes Nacionales de I+D y la necesidad de incrementar significativamente las publicaciones de ámbito internacional; más tarde, la calidad a partir de un mejor nivel de impacto. La misma promoción del PDI y las políticas de incentivos han incidido mucho en este aspecto y no han sido modificadas hasta hace poco tiempo, aunque de forma suave, incorporando nuevos objetivos.

En la actualidad, las universidades públicas catalanas disponen de un alto reconocimiento académico, científico y de gestión. La multitud de evaluaciones que se han hecho en los últimos años lo corrobora (v., por ejemplo, Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña –AQU, según sus siglas en catalán–, 2004). A día de hoy, todas las universidades públicas catalanas han llevado a cabo o están inmersas en un proceso de evaluación institucional externo a cargo de la EUA, que ciertamente ha significado un paso positivo para analizar las capacidades de las universidades y sus carencias, y para aumentar, al mismo tiempo, la rendición de cuentas (EUA 2007c, 2007d, 2005b, 2005c, 2005d, 2005e). Además, la generalización de la evaluación de la calidad, promovida conjuntamente entre las administraciones y las universidades, ha sido un gran acierto de los últimos diez años. Muchos de los resultados de estos procesos de evaluación y seguimiento de la actividad universitaria ponen de manifiesto el liderazgo de las universidades catalanas en el ámbito estatal. En el año 1996, la constitución del consorcio AQU fue un hito importante en este campo.

En el ámbito de la formación y la docencia, las universidades públicas catalanas han mostrado en los últimos treinta años una amplia capacidad para adaptar los estudios a las nuevas realidades y necesidades sociales, económicas y culturales, y para avanzar en la formación integral de los estudiantes universitarios, aportando una mayor capacidad de aplicabilidad de los estudios, y facilitando herramientas e infraestructuras de primer orden para atender a una Universidad de masas. Aquí, hay que mencionar que los planes de inversiones universitarias de la Generalitat de Cataluña han permitido dar este salto cualitativo en infraestructuras y poder atender a un colectivo cada vez mayor de estudiantes. Asimismo, las universidades han hecho un esfuerzo muy considerable para construir una oferta de formación continua para los graduados, los profesionales y todas aquellas personas que consideran necesaria la formación a lo largo de la vida para su crecimiento personal y profesional. Como dato significativo, hay que mencionar que en la actualidad cerca del 36% de los estudiantes de todo el Estado que se han matriculado en un posgrado lo han hecho en universidades catalanas (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas –CRUE–, 2006).

Respecto a la investigación, los datos también nos indican una muy buena situación en el ámbito estatal. Por ejemplo, de las diez primeras universidades del Estado que han conseguido proyectos y fondos competitivos del VI PM, la mitad son catalanas, según los datos de la Oficina del Espacio Europeo del Conocimiento de la Generalitat de Cataluña. Igualmente, a principio de 2008, del total de becas otorgadas a jóvenes investigadores por el ERC, conocidas como *Starting Grants*, más del 60% de las que se han concedido al Estado son para investigadores catalanes de universidades y centros de investigación.

Si nos fijamos en diversos rankings del ámbito universitario, pese a las reservas necesarias respecto a este tipo de clasificaciones, sí que es cierto que también los resultados muestran una buena posición del sistema universitario público catalán respecto del conjunto de España. En el último ranking del *Times Higher Education Supplement (World University Rankings, 2007)*, había tres universidades catalanas entre las cuatrocientas primeras. Además, la única universidad del Estado español que aparece entre las doscientas primeras del ranking que publica anualmente la Universidad Jiao Tong de Shanghai³ es la UB.

Parece claro, pues, que tanto en la calidad de la formación como en la investigación y, de manera más incipiente en la innovación, la universidad pública catalana ha avanzado mucho desde la promulgación de la LRU de 1983 y ha hecho un salto que la sitúa, en muchos aspectos, al frente del sistema universitario español.

No obstante, si se compara con los sistemas universitarios más dinámicos de Europa y EE. UU., encontramos que todavía hay muchas debilidades y mucho camino por recorrer. Hay que recordar que, en el mundo globalizado en el que vivimos, aquellas regiones del mundo que sean capaces de formar mejor a sus ciudadanos y producir una investigación de más calidad estarán en mejores condiciones de afrontar los retos del futuro. Preparar mejor a los titulados universitarios comporta una vigorización del tejido económico, social y cultural, y al mismo tiempo, una transformación de la sociedad, que debe convertirse en una sociedad más madura, más avanzada y con un mejor bienestar individual y colectivo. El mercado funciona de un modo más eficiente y los bienes y servicios tienen más calidad. Los mecanismos sociales también se fortalecen: los ejes del estado del bienestar permiten garantizar una mejor igualdad de oportunidades para todo el mundo. Ciudadanos más informados, más cultos y más capaces de tener juicio propio son una condición básica para garantizar la calidad democrática.

Por otro lado, la investigación científica también contribuye a la mencionada vigorización del tejido económico, social y cultural. Es necesario destacar que las regiones que son capaces de generar una mayor innovación, como por ejemplo Cambridge, Boston o California, por poner algunos ejemplos, donde nacen ideas creativas y de gran impacto, son las zonas del mundo con una mayor concentración de conocimiento, donde hay excelentes departamentos universitarios y centros de investigación, donde la investigación básica y la investigación aplicada consiguen entrelazarse de manera óptima.

En Cataluña, cada día hay más personas conscientes de que, para empezar a caminar en esta dirección, no se pueden aplazar algunas decisiones durante más tiempo. Desde la Declaración de Bolonia, que fue el inicio de la constitución del EEES, y la Estrategia de Lisboa, que tiene como objetivo

convertir la UE en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo y que sitúa las universidades en el centro de la estrategia de competitividad y cohesión, todo el mundo es más consciente de los pasos que hay que dar. Algunos sistemas universitarios europeos, con una tradición de excelencia académica mucho más sólida que la nuestra, han empezado a trabajar en determinadas líneas o políticas: adaptación de los planes de estudio, mejora de la financiación, cambio de los sistemas de gobernanza... todo para crear una Universidad más flexible, autónoma y capaz de rendir cuentas, y para establecer alianzas, redes y agrupaciones diversas con el fin de ser académicamente más sólidos y más visibles y presentes en la escena internacional.

Si observamos las políticas que se aplican en países como Francia, Alemania, Países Bajos, Suiza, Reino Unido o EE. UU., veremos una tendencia a la creación de alianzas, reagrupaciones e, incluso, fusiones de universidades; o bien, la coordinación de proyectos interuniversitarios en ámbitos académicos y científicos específicos con el objetivo de ganar peso internacionalmente y hacer más eficiente la gestión de los recursos (v. citas y ejemplos en el ap. Bibliografía y recursos).

Paris Universitas, por ejemplo, agrupa seis universidades: la Escuela Normal Superior, la Escuela de Estudios Superiores de Ciencias Sociales, la Universidad de París II, la Universidad de París III, la Universidad Pierre y Marie Curie y la Universidad de París-Dauphine. El número de publicaciones científicas y de premios Nobel como resultado de este reagrupamiento lo sitúa en el número 10 del ranking de Shanghai. La *European Confederation of Upper-Rhine Universities* (EUCOR) es un proyecto iniciado el 1989 basado en un nexo geográfico. Incluye siete universidades de tres países diferentes: Friburgo y Karlsruhe (Alemania), Basilea (Suiza), las tres universidades de Estrasburgo y la de Mulhouse-Colmar (Francia). Entre otras ventajas, favorece la movilidad de estudiantes y del PDI, puesto que los estudiantes están obligados a cursar un determinado número de créditos fuera de sus universidades, y esto favorece el intercambio lingüístico y permite establecer cursos y proyectos de investigación comunes, además de tener que compartir recursos.

Otro ejemplo es el Proyecto Universidad de Estrasburgo. En Estrasburgo hay tres universidades: la Universidad Louis Pasteur (Estrasburgo 1), la Universidad Marc Bloch (Estrasburgo 2) y la Universidad Robert Schuman (Estrasburgo 3). En total, suman 42.000 estudiantes. Actualmente, están en proceso de fusión, lo que se conoce como Proyecto UdS, que debe culminar el 1 de enero de 2009. Se trata de un proceso complejo, desde el punto de vista técnico y político, que se lleva a cabo de forma especialmente transparente, informando y comunicando ampliamente, y que busca la participación del conjunto de las tres comunidades universitarias. Hay un comité de

seguimiento y múltiples grupos de trabajo interuniversitario. El proyecto se define como una amplia prueba piloto, laboratorio único de modernización de la Universidad en el contexto de las grandes reformas de la enseñanza superior en Europa. Paralelamente, las autoridades francesas han introducido el objetivo de renovar y modernizar la Universidad en el discurso público y en la agenda política.

Además de Francia, encontramos numerosos ejemplos de esta tendencia a agrupar y compartir proyectos universitarios en diferentes países del norte de Europa y en EE. UU., entre otros. En Noruega, el *Student Record System* reúne el 65% de estudiantes y veintidós de las treinta y ocho universidades y centros públicos; el *Research Information System*, el 100% de los investigadores, las universidades y los centros de investigación. Por otro lado, el *California State University System* ha hecho una apuesta muy ambiciosa para compartir las infraestructuras y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) por parte de todas las universidades públicas y *colleges* del sistema. Por ejemplo, dispone de un *Content Management System* (CMS) que, además de unificar veintitrés centrales de datos y de compras, dispone de una gestión única de recursos humanos y servicios financieros, descentralizado en Unisys de Salt Lake City. California lo plantea como una transición cultural hacia una descentralización pragmática que implica esfuerzos para colaborar allí donde tenga sentido hacerlo.

La Conferencia de Rectores de las Universidades de Suiza (CRUS), en su proyecto *Paysage universitaire suisse: Stratégie 2005-2015*, menciona explícitamente la importancia de la colaboración interuniversitaria para convertir Suiza en uno de los mejores lugares de Europa en donde estudiar e investigar: «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.»⁴ (CRUS, 2004).

Visión de futuro

Actualmente, el modelo de universidad más común, en el que la Universidad actúa independiente y aisladamente, comporta mínimas economías de escala, muy poca necesidad de estandarizar y poca o nula cultura de colaboración. El modelo de reagrupamiento, en cambio, favorece las sinergias, las economías de escala, la búsqueda de estándares y el esfuerzo de colabo-

ración y cooperación. El trabajo coordinado, la capacidad de conexión y el desarrollo de alianzas estratégicas devienen herramientas para mejorar la tarea de las universidades, en particular, y del sistema, en conjunto.

La necesidad de tener presencia en el mundo, la especialización y la complementariedad entre instituciones universitarias, y la eficiencia en la gestión de unos recursos limitados aconsejan avanzar hacia estrategias de colaboración y cooperación. El uso intensivo de las TIC y la adaptación al EEES y a la ERA facilitan esta estrategia y se convierten en verdaderos agentes de cambio.

En este momento, el sistema público catalán está integrado por ocho universidades autónomas, poco interrelacionadas. La configuración de estas universidades, con las titulaciones que imparten y los grupos de investigación que se han constituido, es el resultado de sus historias particulares y de multitud de decisiones tomadas *ad hoc*, sin una visión de conjunto que hubiera debido impulsar, y que no ha hecho, el Consejo Interuniversitario de Cataluña (CIC). Podríamos decir que la situación actual es, como a menudo ocurre en nuestro sistema institucional, excesivamente estrecha de miras y fruto de una serie de pequeñas decisiones del pasado sin demasiada visión estratégica de futuro (*path-dependent*). Lo que hay que exigir a la política universitaria de los gobiernos de Cataluña y de España es que tengan visión de conjunto. Aunque también es necesario dejar claro que debe generarse y aplicarse una visión de conjunto desde el propio sistema universitario que incluya a los miembros de la comunidad universitaria.

El hecho de asumir y creer en esta última idea es lo que ha llevado a promover desde la ACUP una estrategia de colaboración y un proyecto común para todas las universidades públicas catalanas llamado *Universidad de Cataluña*. Esta estrategia común permite un trabajo en red que pone los fundamentos de una nueva realidad. La *Universidad de Cataluña* quiere ser heredera del impulso de la Generalitat de la II República, que en el artículo 7.3 del *Estatut d'Autonomia* de 1932 establecía el ideal de plena autonomía para la Universidad del país, ideal que la Universidad republicana empezó a implantar en aquellos años convulsos.

La *Universidad de Cataluña* es el primer paso de una estrategia de colaboración que se define como un sistema integrado de universidades innovadoras, y que potencia las sinergias y los proyectos conjuntos en formación, en investigación y en transferencia de conocimientos a la sociedad. También promueve la excelencia del sector catalán de educación superior y contribuye a las necesidades económicas, sociales y culturales de Cataluña, así como a su proyección internacional.

En un futuro inmediato, esta estrategia deberá permitir repensar la gobernanza universitaria, las estructuras internas y las relaciones externas, además de redefinir la gestión con el fin de hacerla más ágil y eficaz. En los próximos

años es necesario que las universidades encuentren la manera de interactuar con otras instituciones, con el mundo empresarial y con la sociedad a la cual tienen la misión de servir de un modo más eficiente. La cultura de la cooperación será de una gran ayuda para lograr este cambio necesario.

El impulso de la estrategia de la *Universidad de Cataluña* y la voluntad de trabajar conjuntamente para crear un sistema universitario más cohesionado, equilibrado territorialmente, coordinado y, al mismo tiempo, con perfiles singulares representan el mensaje transversal de este *Libro Blanco* y estarán presentes a lo largo de los diferentes capítulos. A continuación, se exponen algunas líneas estratégicas concretas a las que se quiere dar un énfasis especial. El resto de propuestas también incluye referencias a esta estrategia general, pero se tratan en los capítulos específicos de formación, investigación, internacionalización o gobernanza.

Estrategias y proyectos

Estrategia 1 > Repensar conjuntamente la Universidad en el marco global del conocimiento: refundar la *Universidad de Cataluña*

Las universidades europeas viven momentos de cambio con la aplicación del EEES y la ERA. Las universidades catalanas deben aprovechar la necesidad de adaptación a este nuevo marco para hacer una profunda transformación de su estructura y su funcionamiento. Sería un error emprender este proceso transformador en solitario. Una estrategia conjunta, bajo la marca *Universidad de Cataluña*, debe permitir la creación de un sistema universitario coordinado, implantado por todo el país, con proyección internacional y con unos perfiles en los que la singularidad y las fortalezas de cada universidad devengan complementarias y útiles al resto.

Esta estrategia es innovadora en nuestro país, pero coincide con la que están aplicando diversos sistemas universitarios avanzados europeos y otros países. La tendencia a la concentración y a la suma de esfuerzos y recursos es lo único que garantiza un aumento de las capacidades académicas y de investigación, así como una mayor eficiencia e impacto internacional.

Proyecto 1 > Coordinación eficiente del sistema universitario

Establecer un marco de relación con otras universidades o estructuras universitarias asociativas y una dinámica eficiente entre el CIC y la *Universidad de Cataluña*.

Estrategia 2 > Crear un espacio de cooperación donde cada universidad pueda acentuar su perfil, en un sistema en red y complementario de universidades

En Cataluña hay cuatro universidades públicas situadas en Barcelona y su área metropolitana: la Universidad de Barcelona (UB), la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), la Universidad Pompeu Fabra (UPF) y la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC), aunque ésta última tiene centros también fuera del área; tres más lejos de la capital: la Universidad de Girona (UdG), la Universidad de Lleida (UdL) y la Universidad Rovira i Virgili (URV); y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), que es la universidad no presencial del sistema. Todas, las más antiguas y las más recientes, han configurado su perfil y cumplen una función integradora en su ámbito territorial de actuación mediante la formación y la investigación.

Desgraciadamente, el sistema universitario catalán también incluye algunas ineficiencias y descompensaciones, sobre todo en el mapa de titulaciones y en la intensidad de la investigación que se produce en los diversos ámbitos científicos y tecnológicos. Cataluña, como país pequeño de la Europa del conocimiento, debe adoptar una estrategia común para superar estas ineficiencias y poder proyectarse al mundo con coherencia, con capacidad de liderazgo académico y científico, y con una gestión integrada y eficaz, incluyendo el mapa de centros de investigación y el resto de actores del sistema de investigación e innovación.

Una política de cooperación debe facilitar iniciativas que, más allá de la actuación gubernamental relativa a la programación de estudios y a la creación de centros de investigación, ayuden a menguar los déficits. Serían deseables iniciativas como la creación de mecanismos que promuevan la movilidad de los estudiantes y del PDI en este espacio o la generación de incentivos con la finalidad de crear titulaciones y proyectos compartidos.

Una actitud de cooperación también debe permitir que cada institución ponga más esfuerzo en los elementos que definen y fortalecen su perfil. Si queremos un país cohesionado, necesitamos que la competencia entre las instituciones universitarias tenga lugar en el marco de esta cooperación básica.

Deben ser compatibles dos realidades que están en tensión: por un lado, el hecho indiscutible de que un país cohesionado debe extender a todo el territorio la calidad de vida, el acceso a los servicios, la generación de riqueza o la vida cultural; por otro lado, la ciudad de Barcelona y su área de influencia concentran un número de ciudadanos y de recursos que, necesariamente, las convierten en el principal motor de Cataluña. En el ámbito universitario, como en el resto, debemos buscar el equilibrio; si no lo encontramos, nos debilitaremos como país.

Proyecto 2 > Plan estratégico *Universidad de Cataluña*

Elaborar una estrategia conjunta que defina las áreas principales en las que cada universidad quiera lograr un nivel de excelencia. A partir de los planes estratégicos de cada universidad, se propone convocar en el año 2009 una comisión de expertos internacionales para analizar el sistema universitario público y hacer recomendaciones sobre sus posibilidades de excelencia, y las áreas y los proyectos de futuro.

Proyecto 3 > Impulso a la cooperación interuniversitaria

Instar a los gobiernos competentes a impulsar una reforma normativa que facilite la cooperación interuniversitaria, así como instrumentos y mecanismos de financiación que la promuevan, por ejemplo, contratos-programa interuniversitarios. De manera específica, incrementar sustancialmente la movilidad interuniversitaria del personal (PDI, personal de administración y servicios –PAS–) y de los estudiantes en la *Universidad de Cataluña*.

Estrategia 3 > Fortalecer la presencia internacional articulada y común de las universidades públicas catalanas

El modelo europeo de sociedad es un modelo de bienestar económico con un alto grado de cohesión social. Esto provoca, con pocas excepciones, que el modelo europeo de universidad trate de encajar la calidad de la docencia y la investigación con un sistema que se basa, sobre todo, en el trabajo en red y donde la calidad sea el resultado de la suma de las diferentes individualidades. En cambio, el modelo norteamericano fomenta la aparición de unas pocas instituciones de excelencia, de difícil acceso para gran parte de la población. Ahora bien, el modelo europeo no tiene que ser incompatible con las singularidades, tal y como se entiende en las universidades de los Países Bajos, de Escocia o de los países nórdicos, como ejemplos claros.

A fin de que la estrategia internacional común consiga lograrlo, hay que tener presente la ventaja competitiva que representa la proyección y la atracción que ejerce la ciudad de Barcelona. La capital catalana es conocida y valorada internacionalmente y se debe aprovechar la imagen de Barcelona como carta de presentación internacional de las universidades catalanas. La clave del éxito es hacer que todo el sistema universitario se beneficie de la proyección internacional de la ciudad y subrayar que Barcelona es la capital de un país rico y diverso.

En estos últimos años, algunas iniciativas con vocación de excelencia y de internacionalización han tenido éxito. Por ejemplo, la creación de centros de investigación vinculados a las universidades y con el apoyo directo de la Generalitat, con una amplia autonomía institucional y una financiación adecuada. Esto les ha permitido conseguir rápidamente una repercusión internacional y, por tanto, incorporar a científicos procedentes de todo el mundo de entre los

mejores de sus especialidades. Lo mismo ha sucedido con el programa de la Institución Catalana de Investigación y Estudios Avanzados (ICREA): mejores condiciones para la investigación y salarios más adecuados han hecho posible la incorporación a las universidades y a los centros de investigación de un buen número de investigadores de primer nivel mundial.

Proyecto 4 > Estrategia internacional conjunta

Construir una estrategia internacional conjunta que respete las individualidades de cada universidad y aproveche la proyección de la capital catalana. Elaborar políticas de comunicación conjuntas que refuercen la visibilidad del sistema universitario público catalán en el mundo. Participar conjuntamente en organismos, redes y foros internacionales.

Estrategia 4 > Proyectar Cataluña y Barcelona como lugares idóneos para la formación de posgrado y de doctorado de referencia internacional

Con el fin de lograr este objetivo, hay que cooperar en el diseño de algunos ámbitos en los que la investigación y la presencia internacional es suficientemente sólida, y hacer una oferta conjunta de formación de másters y doctorados, con la voluntad de que se conviertan en estudios de referencia. Estos proyectos pueden tener una geometría variable, dependiendo de los perfiles de cada universidad.

Actualmente, personas de todo el mundo que quieren cursar un *Master of Business Administration* (MBA) contemplan Barcelona como una posibilidad atractiva. Hay que conseguir que Barcelona y Cataluña también sean referentes para una persona que quiera cursar estudios avanzados de otras ramas científicas y tecnológicas. El sistema universitario catalán tiene un nivel de investigación y una fortaleza institucional suficientes para afrontar este reto. Aunque son necesarias tres cosas: que los gobiernos incentiven las iniciativas de cooperación; la voluntad decidida entre las universidades, con la convicción de que el conjunto y cada una de las partes se beneficiarán; y, finalmente, el acierto a la hora de escoger y diseñar la oferta, superando las ambiciones particulares y actuando con la generosidad necesaria en proyectos como éste.

Proyecto 5 > Plataforma Interuniversitaria de Posgrado

Crear una Plataforma Interuniversitaria de Posgrado en la ACUP, con el apoyo de las administraciones públicas. Los objetivos: promover estudios de referencia internacional, facilitar la promoción y proyección conjunta, establecer criterios comunes de programación y gestión –sobre todo internacionalmente– y buscar facilidades y recursos para favorecer la acogida de estudiantes y profesores de otros países.

Estrategia 5 > Trabajar conjuntamente para aprovechar las economías de escala y aumentar la eficiencia en la gestión conjunta

El sistema universitario catalán ya dispone de algunas infraestructuras comunes. Por ejemplo: el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Cataluña (CBUC), el Centro de Supercomputación de Cataluña (CESCA), la Oficina de las Pruebas de Acceso a la Universidad, el Proyecto Campus de la Secretaría de la Sociedad de la Información y, de algún modo, la misma UOC, que tiene la vocación de trabajar como universidad complementaria del sistema presencial y de acuerdo con las necesidades de éste.

Hay que consolidar estos proyectos y, a la vez, desarrollar otros nuevos, como por ejemplo crear nuevas complicidades en temas como la promoción y el despliegue de infraestructuras académicas y de gestión comunes; fomentar infraestructuras de investigación y plataformas tecnológicas conjuntas, en colaboración con los demás centros de investigación, parques científicos, centros tecnológicos, empresas y administraciones; o impulsar el conocimiento compartido y el despliegue conjunto de las TIC en las universidades. En todos estos ámbitos hay experiencias internacionales que pueden servir de referente.

Proyecto 6 > Observatorio de políticas universitarias

Fomentar, desde la ACUP, la elaboración de estudios, informes y sistemas de información que refuercen el sistema universitario público catalán. Elaborar estudios comparativos, recogiendo las experiencias y realidades de otros países y sistemas universitarios de referencia, a modo de observatorio internacional.

Proyecto 7 > Plataforma conjunta de servicios

Potenciar servicios e infraestructuras comunes en ámbitos como los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), el acceso a la universidad, el apoyo a la docencia, los servicios científico-técnicos, la comunicación en red, la evaluación y el control de calidad, las ediciones universitarias, etc. El objetivo es mejorar la calidad del sistema, aprovechar las economías de escala y aumentar la eficiencia en la gestión.

3.2

Una Universidad comprometida con la sociedad, los valores democráticos y 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)

Contexto y diagnóstico

En la actualidad, las universidades se encuentran inmersas en una nueva sociedad, en la que el progreso y el bienestar colectivos, junto con la competitividad de los países y del tejido económico dependen de su capacidad de generar y transmitir conocimiento. El conocimiento y la innovación constantes son fuentes de bienestar, desarrollo y riqueza. Como las universidades son grandes generadoras de conocimiento, es fundamental disponer de un sistema de educación superior de calidad, integrador y flexible, que permita relaciones fluidas entre el sistema universitario y científico y el conjunto de la sociedad.

Los rectores de las universidades europeas ya destacaron el papel primordial de las universidades cuando en el año 1988 firmaron la *Magna Charta Universitatum*, donde manifestaban 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».⁶ La *Magna Charta Universitatum* recalca que el futuro de la humanidad depende en gran medida del desarrollo cultural, científico y técnico que se lleva a cabo en las universidades como centros de cultura, conocimiento e investigación científica. Expresa que la tarea de transmisión del conocimiento a las nuevas generaciones implica que las universidades deben servir a toda la sociedad. Por

tanto, el futuro cultural, social y económico de nuestras sociedades requiere hacer una inversión considerable en la educación superior. Además, pone énfasis en el hecho de que las universidades tienen que educar a las futuras generaciones para respetar su entorno y la vida en sí misma. Explícitamente, uno de los cuatro principios recogidos en la *Magna Charta Universitatum* manifiesta 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.»⁷

Desde la celebración del Consejo Europeo de Lisboa en marzo del año 2000, uno de los objetivos fundamentales de la UE es la creación de una Europa basada en el conocimiento. La Agenda de Lisboa insta a la participación de numerosos sectores, entre los cuales las universidades tienen un papel especialmente importante. Puesto que se encuentran en el centro neurálgico de la investigación científica, la educación y la innovación, las universidades son claves para el progreso de la sociedad y de la economía del conocimiento. En el ámbito europeo, es en las universidades donde trabaja el 35% del total de los investigadores, mientras que en Cataluña alcanza el 43,5% (Ciurana [*et al.*], 2006). Asimismo, las universidades desarrollan el 80% de la investigación básica que se hace en Europa y forman a un número cada vez mayor de estudiantes, por lo cual contribuyen a mejorar la educación y la cultura y a reforzar la competitividad de la economía. Hoy, una tercera parte de los europeos trabajan en sectores que exigen un alto nivel de conocimiento y que han contribuido a la creación de la mitad de los nuevos puestos de trabajo que se han generado entre 1999 y 2000 (CE, 2003b).

Igualmente, las universidades contribuyen a la consecución de otros objetivos de la Estrategia de Lisboa, concretamente a la ocupación, a la cohesión y al progreso social, así como a la mejora del nivel educativo general en Europa. En la actualidad, el número de jóvenes con titulación universitaria supera con creces al de las generaciones anteriores. Aproximadamente un 23% de los catalanes entre treinta y cinco y treinta y nueve años tienen un título superior, mientras que este porcentaje se sitúa sólo en el 14% en el tramo de edad comprendido entre cincuenta y cinco y cincuenta y nueve años. Si se considera el conjunto de la población con más de veinte años, la tasa de ocupación de las personas con titulación superior se sitúa en el 81,84%, aproximadamente unos veinticuatro puntos por encima de la media global de todos los niveles de formación. Por último, hay que destacar que la tasa de desocupación entre los titulados superiores es del 5,66%, y entre los doctores disminuye hasta el 4,35%, unas cifras situadas entre tres y cuatro puntos por debajo de la tasa de desocupación total, que es del 8,47% (datos del Instituto Nacional de Estadística –INE– referentes al primer trimestre de 2007).

Al margen del debate sobre el papel que deben jugar las universidades en la sociedad y la economía del conocimiento, y la manera como pueden ejercer de dinamizadoras sociales, hay otro concepto cada vez más importante cuando se habla de la misión de las universidades: la responsabilidad social institucional. No es suficiente formar a los profesionales del futuro y hacer avanzar el conocimiento con una investigación que sea útil a la sociedad. Éstos son objetivos intrínsecos de la Universidad. El compromiso con la sociedad va más allá. Es necesario que la Universidad tenga las puertas abiertas y haga esfuerzos para que todo el mundo pueda acceder a ella en igualdad de condiciones. También debe aplicar políticas de flexibilidad laboral a sus trabajadores. Y además, debe ser responsable de la gestión de los residuos que produce o ser consciente de los recursos energéticos que consume. Sobre todo, la Universidad tiene que fomentar el espíritu crítico entre los estudiantes y plantearse qué aplicaciones tendrá la investigación que hace. Son estos aspectos, entre otros, los que conforman el compromiso de la Universidad con la sociedad y los que hacen que una Universidad sea verdaderamente responsable.

Para poder cumplir con el nuevo papel que tiene la Universidad en la sociedad, son indispensables unos valores académicos y sociales sólidos que se reflejen en sus contribuciones a la sociedad. Las universidades han sido y deben seguir siendo instituciones de vanguardia en la defensa de los valores democráticos, de progreso, libertad y justicia para las personas y los pueblos de todo el mundo. En Cataluña, la defensa de estos valores por parte de las universidades fue especialmente intensa durante la dictadura franquista, ya que fueron una voz crítica y de voluntad democrática frente a un estado totalitario que no reconocía las mínimas libertades. Las universidades ayudaron a aglutinar movimientos sociales, culturales y políticos para la transformación democrática, de respeto por los derechos humanos y defensores del progreso individual y colectivo, así como reclamaron la personalidad de Cataluña como nación con una lengua, una cultura y una voluntad de ser propias.

El compromiso de las universidades catalanas con el país, la lengua y la cultura va más allá de la etapa franquista y se remonta a sus orígenes. En un país que no tiene una estructura estatal ni los mecanismos de promoción lingüística de los cuales disponen los estados, y donde la lengua ha sido perseguida y prohibida durante decenios, el papel de las universidades ha sido fundamental. La escuela y los medios de comunicación han hecho una gran tarea de extensión y difusión del catalán, y también hay que reconocer que la Universidad ha sido esencial para su normalización en el ámbito científico y del conocimiento. Desde el respeto por la libertad de expresión personal, las universidades catalanas siempre han asumido la lengua catalana como lengua propia. También hay que destacar la tarea hecha por la *Xarxa Vives d'Universitats* por haber establecido un importante grado de colaboración y complicidad con el resto de universidades de habla catalana.

Visión de futuro

De acuerdo con su tradición democrática e ilustrada, la Universidad debe comprometerse con la sociedad que la rodea, la hace posible y justifica su razón de ser. De hecho, este compromiso social es parte de su misma identidad. Hoy, nadie duda de que la enseñanza superior es un factor esencial para el desarrollo humano y la transformación social.

En unos tiempos de cambios profundos y en un mundo cada vez más interconectado y en red, el ritmo y el espacio de los desarrollos sociales, culturales, económicos, políticos y medioambientales han aumentado tanto que la Universidad debe esforzarse para no quedarse al margen. Asimismo, la frecuencia, el volumen y la velocidad del intercambio y la movilidad de bienes y personas han creado una situación en la cual la Universidad no se puede permitir el aislamiento y la distancia si quiere mantener una actitud crítica y ser el motor del progreso de la sociedad.

Las universidades deben disponer de autonomía y libertad académica para poder contribuir de manera creativa e innovadora al futuro de las sociedades donde operan. Las sociedades que no lo han tenido en cuenta se han quedado atrás, y las universidades que lo han olvidado, también. En la Declaración de Lisboa (2007), la EUA recuerda que sólo unas universidades autónomas y bien financiadas tendrán la fuerza suficiente para hacer avanzar la sociedad hacia la Europa del conocimiento (EUA, 2007). Los capítulos 3.9 y 3.11 de este libro inciden específicamente en el tema de la autonomía, la rendición de cuentas y la financiación.

De todos modos, los valores tradicionales de la Universidad, como la autonomía, la libertad académica y la excelencia, ya no son suficientes para contribuir a fortalecer una ciencia y una sociedad libres. Las universidades no pueden vivir replegadas sobre sí mismas y deben comprometerse con las sociedades que representan. Tampoco no pueden ser instituciones centradas sólo en la creación y difusión del conocimiento, sino que deben estar al servicio de la sociedad y de sus necesidades, condición indispensable para que la creación y la difusión del conocimiento consigan su máxima relevancia. Saber conjugar el conocimiento y el servicio a la sociedad, el justo equilibrio entre el pensar y el actuar, el rigor académico y el compromiso con el mundo, se convierten en retos indispensables.

Federico Mayor Zaragoza, ex secretario general de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO según sus siglas en inglés), a menudo plantea la evolución de la Universidad desde la torre de marfil de las elites del conocimiento hasta el faro, la atalaya que alerta y se anticipa en lugar de adaptarse *a posteriori*, condición especialmente necesaria en una época como la que vivimos, de evoluciones rápidas

y de profundas transformaciones sociales, políticas, religiosas, culturales y morales.

La UNESCO insiste en el compromiso y el servicio a la sociedad como misión de la Universidad, especialmente en actividades que ayuden a eliminar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre o la degradación del medio ambiente. Según la UNESCO, la enseñanza superior debería tener como objetivo la creación de una nueva sociedad formada por personas cultas, motivadas e integradas, que valoren la humanidad y se guíen por la sabiduría (*World Conference on Higher Education-UNESCO*, 1998). Las universidades son, en este sentido, instituciones para la transmisión de valores democráticos y cívicos, y poderosos instrumentos para el análisis crítico de la sociedad, la ciencia y la cultura.

En una sociedad como la nuestra, intensiva en conocimiento pero al mismo tiempo compleja y diversa, la formación multidisciplinar debe ser una realidad, no una intención, ya que es la única aproximación metodológica que nos permitirá entender la complejidad. Estamos hablando de un nuevo concepto de enseñanza, que incluye una formación multidisciplinar a lo largo de la vida, las titulaciones múltiples y la cooperación y el compromiso, ya no sólo como una obligación ética, sino también como una fuente de conocimiento. Un nuevo modelo de educación que ayude a prescindir de las certezas fáciles que proporciona la formación, la lengua y el contexto social y nacional, y que muy a menudo nos impide observar y entender las realidades ajenas.

Estrategias y proyectos

Estrategia 6 > Reforzar el papel fundamental de las universidades en el compromiso y el progreso sociales

Las universidades crean y transmiten conocimientos necesarios para el bienestar social y económico a escala local, regional y global, y también cultivan los valores y la cultura de nuestras sociedades. Como parte de una sociedad comprometida con la ilustración y la democracia, las universidades juegan un papel importante en su desarrollo. Por ello, deben facilitar un diálogo permanente, crítico y racional entre el PDI y los estudiantes, pero también entre la ciencia y otros ámbitos de la sociedad. Además de proporcionar conocimientos específicos en los diferentes ámbitos científicos, la Universidad debe ser consciente de su tradición democrática e ilustrada, y reinventarla cada día para fortalecer una ciencia libre en una sociedad libre, democrática y defensora del progreso y el bienestar.

Estrategia 7 > Ser una Universidad inclusiva, capaz de articular políticas para todo el mundo

El sistema universitario catalán debe ser abierto a todo el mundo, a todos los ciudadanos y ciudadanas, en cualquier momento de su trayectoria vital y profesional. Para conseguirlo, hay que impulsar políticas activas que garanticen, o cuando menos faciliten, el acceso de colectivos con dificultades. No es suficiente decir que las puertas de la Universidad están abiertas a todo el mundo. Es necesario preguntarse quién falta o quién no llega a ella y desarrollar políticas efectivas positivas. Es necesario desarrollar campus accesibles a las personas con discapacidades, hacer programas dirigidos a colectivos con necesidades determinadas (inmigrantes, tercera edad, etc.) y mantener la lucha contra las discriminaciones existentes y conocidas en nuestra sociedad, como por ejemplo, el sexismo (v. el cap. 3.7 sobre la Universidad al servicio de las personas).

Proyecto 8 > Programa conjunto de eliminación de barreras arquitectónicas

Asumir un compromiso público para que no haya ninguna barrera arquitectónica en las universidades integrantes de la *Universidad de Cataluña*.

Estrategia 8 > Formar en valores y fomentar el pensamiento crítico

La Universidad debe formar a los estudiantes en valores como la cultura política democrática, la igualdad de género, la cultura de paz, los derechos humanos, el respeto, la tolerancia y la política social. Hay que transmitir estos valores a lo largo de todo el período universitario, independientemente de los estudios que se cursen.

Además, las universidades reconocen que una tarea importante es la de fomentar el espíritu crítico y la capacidad de análisis de los problemas de la sociedad. Ahora predomina el discurso del espíritu empresarial y la innovación, pero a menudo se olvida la importancia del espíritu crítico. Como recuerda la Declaración de la UNESCO citada anteriormente, las universidades deben educar a los estudiantes para que sean «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».⁸ Para conseguir estos objetivos, hay que volver a formular algunos estudios, utilizando nuevas metodologías de diseño de contenidos. Asimismo, es necesario promover nuevas formas de enseñar que faciliten la adquisición de competencias y habilidades (v. el cap. 3.3 sobre la formación universitaria).

Proyecto 9 > Código ético de la *Universidad de Cataluña*

Elaborar un código ético de la *Universidad de Cataluña* que incluya los derechos y los deberes de los estudiantes.

Estrategia 9 > Una Universidad comprometida con la cultura y la nación catalanas

La *Universidad de Cataluña* debe ser una Universidad abierta a todo el mundo y, al mismo tiempo, plenamente arraigada en el país que le da nombre. Históricamente ha sido así: los vínculos con el país y la realidad social, económica y cultural han sido fuertes. Desde que en el año 1300 el rey Jaume II creó el Estudio General de Lérida, a menudo las universidades catalanas han tenido un papel catalizador, como en la etapa de renovación y modernización de principios del siglo XX o durante la resistencia al franquismo. Hay que continuar manteniendo y reforzando la identidad de Cataluña como nación que es parte de la Europa del conocimiento, actuando como motor y vanguardia de su dinamismo cultural, científico, social, artístico y técnico.

En el momento actual, en el que el incremento de la movilidad y la aparición del EEES ayudan a romper barreras y ofrecen un nuevo mundo de posibilidades a las universidades catalanas, es necesario que éstas ejerzan su compromiso con la lengua y la cultura del país. La *Universidad de Cataluña* quiere ser un campus multilingüe, donde el uso del catalán como lengua propia no sea un impedimento, sino al contrario, una riqueza añadida que tenga voz propia al presentarse ante Europa y el mundo.

Proyecto 10 > Multilingüismo en las aulas y los campus

En línea con la estrategia de la UE que promueve el multilingüismo, potenciar acciones concretas para facilitar la entrada de terceras lenguas en las aulas, los campus y la investigación. En este proceso, establecer los mecanismos necesarios para asegurar que el catalán, como lengua más débil, no sea perjudicada o marginada.

Proyecto 11 > Manuales universitarios de referencia en lengua catalana

Promover la edición de manuales técnicos y científicos de referencia internacional en lengua catalana, de forma conjunta entre la Generalitat de Cataluña, las universidades catalanas y otros agentes.

Estrategia 10 > Promover el diálogo entre culturas y saberes

Como resultado de los nuevos movimientos migratorios, la sociedad catalana, como muchas otras, es cada vez más multiétnica y multicultural. La convivencia y la prosperidad de estas sociedades dependerán, en gran medida, del hecho de que cada persona aprenda a conocer, respetar y entender otras

culturas, valores, costumbres y religiones. Este proceso es un proceso educativo, y sería un error reducirlo a las fases iniciales: la enseñanza superior también tiene un rol importante en la promoción del diálogo intercultural, además de convertirlo en objeto de investigación.

Asimismo, cada vez es más grande la especialización de las diferentes disciplinas científicas, por lo que la Universidad actual no se puede considerar el lugar de unidad de todas las ciencias (*universitas litterarum*), tal como la definió en su tiempo el filósofo idealista Friedrich Schleiermacher. Hoy, un análisis aislado dentro de un único ámbito científico no se corresponde con la variedad y la complejidad del mundo en el que vivimos. La interdisciplinariedad es imprescindible para encontrar respuestas adecuadas a los retos de nuestra sociedad. Por tanto, es de gran importancia promover el diálogo intercientífico, que se ha ido perdiendo a lo largo de los años por una excesiva especialización.

Proyecto 12 > Jornada universitaria anual: el *Dies academicus*

Organizar una vez al año un *Dies academicus* para aumentar el diálogo entre las diferentes disciplinas y entre la Universidad y la sociedad, dedicado a un tema concreto, con la participación de expertos en diferentes ámbitos científicos, políticos y sociales.

Estrategia 11 > Crear una cultura para el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente

Las universidades deben ser ejemplos a seguir en temas que son de vital importancia para el futuro, como por ejemplo, todos los relativos a la gestión de residuos y la protección del medio ambiente. Es necesaria una posición institucional y hay que hacer partícipes directos a los estudiantes y al resto de integrantes de la comunidad universitaria. Se trata de una actitud que debe impregnar de manera transversal toda la organización y que debe afectar desde la construcción de nuevos edificios hasta la gestión del ciclo integral del agua, pasando por la reflexión sobre los usos de la tecnología o de la investigación que se utiliza.

La asunción de esta nueva cultura sólo será posible si se hace en colaboración con otras instituciones, empresas y administraciones. Al mismo tiempo, las universidades deben promover la investigación y la innovación en ámbitos como las energías renovables, las nuevas fuentes de energía, la gestión del agua, las tecnologías limpias, la gestión de residuos o la gestión forestal y de los ecosistemas.

Proyecto 13 > Programa *Universidad de Cataluña sostenible*

Impulsar conjuntamente la formación, la investigación y la difusión de la

sostenibilidad. Mejorar las prácticas sostenibles y medioambientales dentro de cada universidad y, en este ámbito, proyectar la tercera misión de la Universidad.

Estrategia 12 > Potenciar una política integrada y articulada de las universidades en materia de cooperación al desarrollo

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), formulados en el seno de las Naciones Unidas el año 2000, reconocen la gran importancia que juega la educación en el desarrollo de los países. La comunidad internacional se propuso conseguir para el año 2015 la educación primaria universal (objetivo núm. 2). Así pues, los esfuerzos que se hicieron en materia de educación durante los últimos años se concentraron sobre todo en la educación primaria. Asimismo, últimamente hay un proceso de concienciación que reconoce que no sólo hay que invertir en la educación primaria, sino que también es necesario mejorar todo el sistema de educación, sobre todo la educación superior, en los países en vías de desarrollo. Es justamente en este ámbito donde las universidades de los países europeos juegan un papel primordial, ya que es el ámbito que mejor conocen y en el cual actúan diariamente.

Si observamos el escenario de cooperación internacional para el desarrollo, podemos detectar otra tendencia creciente en los últimos años: reemplazar proyectos pequeños y aislados con un impacto, a menudo, reducido por la realización de programas integrales amplios, coordinados con otros actores y, por tanto, con un mayor impacto.

Todas las universidades públicas catalanas tienen centros o servicios destinados a la cooperación con el objetivo esencial de contribuir al desarrollo humano en los países socios. Para aumentar el impacto que tienen estas actividades, la *Universidad de Cataluña* quiere coordinar los proyectos destinados a la cooperación para el desarrollo y promover programas integrales de mayor alcance en los que sea necesario concentrar los esfuerzos. Asimismo, la *Universidad de Cataluña* fomentará actuaciones específicas en el ámbito de la educación superior, al ser el área que las universidades conocen mejor y donde, consecuentemente, pueden aportar un valor añadido.

Proyecto 14 > Programa *Universidad de Cataluña* solidaria

A partir de un diagnóstico previo, promover un programa conjunto de cooperación universitaria para el desarrollo que se concentre especialmente en el ámbito académico, en colaboración con los organismos públicos competentes. El objetivo principal de este programa es concentrar esfuerzos y aumentar el impacto de la cooperación universitaria.

3.3

Una Universidad con una formación de calidad, centrada en los estudiantes e integrada en el Espacio Europeo de Educación Superior

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.⁹

JAIQUES DELORS (1997)

Contexto y diagnóstico

La formación, como primera misión de la Universidad, se encuentra en un momento de cambio. Cuatro aspectos destacados son los principales causantes de éste: la construcción del EEES, la fluctuación de un mercado laboral ligado a las necesidades sociales y económicas y a la nueva sociedad del conocimiento, el perfil cada vez más diversificado de los estudiantes y, finalmente, el paradigma de la formación permanente o a lo largo de la vida.

► La construcción del EEES

La Declaración de Bolonia es el punto de partida de un cambio sustancial en el sistema universitario europeo, tanto en la estructura de los estudios como, sobre todo, en su misma razón de ser. En concreto, supone el paso de una educación centrada en la enseñanza, que pone énfasis en el PDI y en la adquisición y transmisión de conocimientos, a una educación centrada en el aprendizaje, el estudiante y su capacidad para aprender. Se trata de un momento histórico para la formación universitaria, un momento que hay que aprovechar con decisión y valentía para mejorar los planes de estudio y las metodologías de enseñanza, y así formar universitarios y ciudadanos más cultos y preparados.

En la tabla 3 se recoge el conjunto de países que en estos momentos participan directamente en la construcción del EEES, con información específica sobre la nueva estructura de los estudios y sobre el estado de desarrollo. Como dato más que significativo, se observa cómo la gran mayoría de países ha apostado por una estructura de estudios que se corresponde con tres años para los grados (*bachelors*) y dos años más para los posgrados (másters). El hecho de que en España se haya adoptado un modelo de estructura diferente (cuatro más uno) deja nuestro país en una situación relativamente aislada que puede dificultar la movilidad universitaria. En este sentido, las universidades públicas catalanas reiteran la apuesta por un modelo flexible de estructuración de las titulaciones que permita la máxima adaptación a la estructura más extendida en la mayoría de países europeos.

Según los datos proporcionados por los últimos informes *Trends y Stock-taking* (Crosier [*et al.*] 2007), actualmente más de un 80% de las universidades y otras instituciones europeas de educación superior encuestadas han manifestado haber desarrollado la estructura de los estudios en tres ciclos. En el Estado español, durante el último año apenas se han establecido las bases normativas para la programación de los nuevos estudios adaptados al EEES.

En Cataluña, el entonces Departamento de Universidades, Investigación y Sociedad de la Información (DURSI según sus siglas en catalán), la AQU y las universidades firmaron el mes de mayo de 2004 un convenio de colaboración para desarrollar, a partir del curso 2004-2005, un plan piloto de las titulaciones adaptadas al futuro EEES. Cuando el Gobierno español aprobó, a principios del año 2005, los decretos de grado y de posgrado, el DURSI decidió que era conveniente que las universidades catalanas se plantearan para el curso 2005-2006 la implantación de Programas Oficiales de Posgrado (POP) con titulaciones de máster y de doctorado plenamente inseridas en el EEES. Con esta finalidad, la AQU estableció el procedimiento de evaluación sobre la dimensión académica de las propuestas hechas por las universidades. Realizada esta evaluación, el DURSI aprobó a partir del curso 2006-2007 la implantación de másters oficiales, integrados en los diferentes programas de posgrado, de los cuales la oferta total de las universidades catalanas para el curso 2008-2009 es de 378. De éstos, cuarenta y uno estarán impartidos completamente en inglés. Además, a partir del curso 2008-2009 se impartirán las primeras treinta y cinco titulaciones de grado adaptadas al nuevo marco europeo.

TABLA 3

Países que participan en la construcción del EEES, estructura y situación de adaptación.

País	Estructura	Estado de adaptación
Albania	3+2 y 4+1	Avanzado
Alemania	3+2	Avanzado
Andorra	3+2	Avanzado
Armenia	4+2	Fase inicial
Austria	3+2	Avanzado
Azerbaiyán	n.d.	Avanzado
Bélgica (Flandes)	3+1	Avanzado
Bélgica (Valonia)	3+1/2	Avanzado
Bosnia y Herzegovina	3+2	Avanzado
Bulgaria	4+1	Acabado
Croacia	3+2	Avanzado
Chipre	4+2	Acabado
Dinamarca	3+2	Acabado
Eslovaquia	3+2	Avanzado
Eslovenia	3+2	Avanzado
España	4+1	Fase inicial
Estonia	3+2	Avanzado
Finlandia	3+2	Acabado
Francia	3+2	Avanzado
Georgia	3+2	Avanzado
Grecia	4+2	Acabado
Holanda	3+1/2	Acabado
Hungría	3+2	Avanzado
Irlanda	3+2 y 4+1	Acabado
Islandia	3+2	Acabado
Italia	3+2	Acabado
Letonia	3+2 y 4+1	Acabado
Liechtenstein	3+2	No necesita adaptación
Lituania	4+1/2	Acabado
Luxemburgo	3+2 y 4+1	Acabado
Macedonia	3+2	Avanzado
Malta	3+2	Acabado
Moldavia	4+1	Fase inicial
Montenegro	3+2	Avanzado
Noruega	3+2	Acabado
Polonia	3+2	Avanzado
Portugal	3+2	Avanzado
Reino Unido	3+1	No necesita adaptación
República Checa	3+2	Avanzado
Rumania	3+2	Avanzado
Rusia	4+1	Fase inicial
Serbia	3+2	Avanzado
Suecia	3+2	Acabado
Suiza	3+2	Avanzado
Turquía	4+2	Acabado
Ucrania	4+1	Avanzado

FUENTES > Eurydice¹⁰, UAB¹¹.

► Cambios en el mercado laboral de la nueva sociedad del conocimiento

La formación universitaria también debe adaptarse a las demandas del mercado laboral actual, muy diferente al de hace sólo dos o tres décadas. Hoy, el mercado reclama trabajadores cualificados mucho más versátiles y adaptables a circunstancias que cambian rápidamente, con aptitudes y habilidades personales que complementen los conocimientos específicos. Aptitudes como la capacidad de liderazgo, la gestión de equipos y proyectos, la comunicación correcta tanto oral como escrita, el dominio de la tecnología o la capacidad de síntesis y análisis se han convertido en importantes, así como los conocimientos que tradicionalmente han transmitido las universidades.

El conjunto de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita un profesional para ocupar adecuadamente un puesto de trabajo se describe mediante el concepto de *competencias*. De acuerdo con Bunk, «una persona tiene competencia ocupacional si tiene los conocimientos, las destrezas y las aptitudes que se necesitan para llevar a cabo una ocupación, si es capaz de resolver las tareas de manera independiente y flexible, y si tiene la voluntad y la capacidad de desarrollar su esfera de trabajo dentro de la estructura organizativa donde está inmerso» (Bunk, 1994).

Una primera respuesta colectiva a la Declaración de Bolonia fue el proyecto *Tuning*¹² (sintonizar las estructuras educativas en Europa), coordinado por las universidades de Deusto y Groningen, en el que participaron más de cien universidades europeas, con el apoyo de la EUA y la financiación del programa Sócrates de la UE. Entre otras cuestiones se abordó la determinación de puntos de referencia para las competencias genéricas y específicas de una serie de titulaciones en diversos ámbitos temáticos. El procedimiento consistió en encuestar a graduados, ocupadores y académicos, y clasificar las competencias más necesarias para la formación de los graduados.

En el modelo pedagógico de la Universidad tradicional, los conocimientos, y en particular los conocimientos teóricos, representan el objetivo formativo principal. En el contexto actual, las universidades deben formar personas y profesionales en un conjunto mucho más amplio de competencias, que incluyen los conocimientos, pero también las aptitudes y las actitudes. Ejemplos de competencias transversales se muestran en las tablas siguientes:

TABLA 4

Valoración por parte de los ocupadores de las competencias requeridas (valores entre 1 y 5).

Trabajo independiente	4,3
Habilidad para resolver problemas	4,3
Habilidad en la comunicación oral	4,3
Trabajo bajo presión	4,3
Asunción de responsabilidades, toma de decisiones	4,2
Trabajo en equipo	4,2
Administración del tiempo	4,1
Firmeza, resolución y persistencia	4,1
Exactitud, atención al detalle	4,1
Planificación, coordinación y organización	4,1
Iniciativa	4,1
Adaptabilidad	4,1
Compromiso personal con el trabajo	4,1
Lealtad, honestidad	4,1
Habilidad en la comunicación escrita	4,1

FUENTE > García Montalvo, 2008.

TABLA 5

Valoración por parte de los estudiantes de las competencias más o menos requeridas, con la valoración del nivel en el cual se adquirió y la diferencia entre los dos valores (valores entre 1 y 5).

	<i>Adquirida</i>	<i>Requerida</i>	<i>Diferencia</i>
Capacidad de negociación	2,6	3,7	-1,1
Planificación, coordinación y organización	3,1	4,1	-1,0
Asunción de responsabilidades, toma de decisiones	3,4	4,2	-0,9
Administración del tiempo	3,3	4,1	-0,8
Trabajo bajo presión	3,5	4,3	-0,8
Capacidad de razonar en términos económicos	2,8	3,5	-0,8
Liderazgo	2,8	3,6	-0,7
Habilidad para resolver problemas	3,6	4,3	-0,7
Habilidad de comunicación oral	3,6	4,3	-0,7
Amplio conocimiento general	3,7	3,6	0,1
Conocimiento teórico del campo específico	3,8	3,7	0,1
Habilidad por aprender	4,2	4,0	0,2
Dominio de lenguas extranjeras	3,1	2,8	0,2

FUENTE > García Montalvo, 2008.

► La diversidad de estudiantes y su rendimiento académico

Tal como se puede observar en las tablas siguientes, hay una tendencia de orden mundial a la generalización de la educación superior, con un porcentaje elevado de la población que decide hacer estudios universitarios.

TABLA 6

Algunas cifras de la educación superior en la UE-19, Alemania, EE. UU. y el Estado español (2004).

	UE-19	Alemania	EE. UU.	Estado español
Número de estudiantes de educación superior (EES)*	16.033	2.330	16.900	1.839
EES/1.000 habitantes	36,48	28,26	57,02	42,40
Número de estudiantes de educación superior universitaria (EESU)*	14.035	1.981	12.950	1.507
EESU/1.000 habitantes	36,38	24,03	43,59	34,74

FUENTE > MEC, 2007b. *en miles.

TABLA 7

Población con educación superior (%).

	25-34 años	55-64 años	Aumento
Alemania	22	21	5%
Canadá	51	32	59%
Cataluña	28	14	100%
España	37	11	249%
EE. UU.	39	33	18%
Francia	36	15	138%
Italia	12	7	85%
Japón	50	18	179%
Corea	41	9	352%
Noruega	40	22	83%
Reino Unido	31	20	58%
Suecia	39	25	55%

FUENTE > OCDE, datos de Cataluña: INE.

Si a esta generalización le sumamos los cambios demográficos y los movimientos migratorios, es evidente que la complejidad tipológica de los estudiantes ha aumentado y continuará haciéndolo en el futuro. Los estudiantes tienen un trasfondo social y cultural cada vez más variado, la edad de los es-

tudiantes ha dejado de ser homogénea y se ha incrementado notablemente el porcentaje de estudiantes a tiempo parcial. Otro aspecto que merece una atención preferente es la poca fluidez de algunos estudios universitarios. Así, por ejemplo, la tasa de abandono total de los estudios universitarios en el curso 2002-2003 fue superior al 10%; al mismo tiempo, hay bastantes estudiantes que cambiaron de carrera y muchos otros que acabaron los estudios en un tiempo muy superior al previsto en los planes de estudio.

► El paradigma de la formación permanente o a lo largo de la vida

La nueva sociedad del conocimiento, aparte de tener una influencia directa sobre el mercado laboral y el tipo de profesional que éste requiere, también ha convertido la continua actualización de conocimientos y la formación permanente en necesidades. Hace años, los conocimientos que una persona adquiría en la universidad le podían ser de utilidad para toda la vida. Actualmente, son la base y el punto de partida, pero los contextos laborales, económicos y sociales cambian con tanta rapidez que no pueden ser considerados permanentes. Asimismo, la formación continua es una oportunidad para una sociedad y unas personas más cultas que sienten una creciente curiosidad cultural y científica. En el ámbito de la formación permanente y la reorientación profesional es especialmente útil la oferta semipresencial y virtual de las diferentes universidades y, sobre todo, la oferta de la universidad especializada en formación a distancia, como es la UOC.

Visión de futuro

Cuatro son los ámbitos donde la formación universitaria debe concentrar sus esfuerzos en los próximos años. En primer lugar, hay que transformar Cataluña en un país de universitarios. En segundo lugar, la oferta académica debe ser diversificada, flexible, y pensada para las demandas y expectativas de los ciudadanos. En tercer lugar, hay que considerar el EEES como un nuevo marco para la formación académica. Finalmente, hay que ofrecer una formación de alta calidad y centrada en el estudiante.

Cualquier país que quiera ser competitivo y vanguardista debe apostar por su Universidad. Por tanto, Cataluña debe continuar impulsando a sus ciudadanos para que hagan estudios superiores (actualmente, aproximadamente el 12% del total de la población catalana tiene estudios superiores, mientras que, de la población que tiene entre veinticinco y treinta y cuatro años, un 28% ha cursado estudios superiores según el Instituto de Estadística de Ca-

taluña –Idescat–). Cataluña debe ser un país de universitarios y la *Universitat de Catalunya* debe configurarse como un sistema universitario abierto a todas las capas de la sociedad con una oferta amplia para todos y para todas las edades, y no como un sistema elitista. Si es así, será una señal de riqueza presente y futura. Una población con estudios universitarios es la clave imprescindible en la construcción de una sociedad democrática avanzada y en una economía basada en el conocimiento.

Una Universidad con un gran número de estudiantes debe tener una oferta académica diversificada y flexible, pensada, a la vez, para las demandas y expectativas de los ciudadanos y del mercado laboral. La variedad de la oferta tiene que estar, en primer término, en relación con la duración y la exigencia de los estudios. Deben coexistir estudios relativamente cortos y orientados a la inserción laboral (240 créditos europeos según el *European Credit Transfer System* –ECTS–) y estudios avanzados (máster, doctorado). Una persona escogerá unos u otros según las ganas, el tiempo o las capacidades. También, en relación con la especialización, deben coexistir estudios generalistas y estudios más especializados. Los niveles iniciales tienen que ser más generalistas, para dejar paso a la especialización posterior, la reorientación profesional –cada vez más importante– y la formación continua. Finalmente, no se puede concentrar toda la oferta universitaria en un único punto geográfico: es positivo para el país que haya estudios superiores presenciales fuera de Barcelona, complementados con la oferta a distancia de la UOC.

A esta oferta amplia y variada hay que aplicarle la máxima comunicación y transparencia. La información sobre la oferta de estudios universitarios, sus contenidos y las posibilidades posteriores de cada estudio debe llegar a todo el mundo: ámbitos profesionales de aplicación, tiempo medio para encontrar empleo, indicadores salariales, etc. También es conveniente que haya la máxima transparencia en relación con la eficiencia y los resultados académicos de cada estudio, incluyendo las cifras de abandono y fracaso.

La construcción del EEES significa una gran oportunidad. Es necesario que la *Universitat de Catalunya* sepa aprovecharla. El nuevo marco normativo da amplia autonomía a las universidades para que decidan la oferta académica y los planes de estudio. Establece un sistema modular en tres etapas (grado, máster y doctorado), diseñado con la idea de que amplias capas de la sociedad cursen estudios superiores y los puedan continuar a lo largo de la vida. El EEES también facilita la movilidad dentro de la UE y promueve un modelo formativo que, además de los conocimientos, impulsa las competencias y habilidades. Es por ello que son necesarios nuevos sistemas de programación docente y nuevos métodos de evaluación. Además de diseñar y aplicar estos nuevos sistemas, la *Universitat de Catalunya* aprovechará mejor el reto del EEES si trabaja con acreditaciones reconocidas en Europa, ofrece estudios compartidos y titulaciones dobles con otras universidades

europas, e incentiva una activa política de movilidad de estudiantes, PDI y PAS. En el año 2015, uno de cada tres graduados catalanes debería haber pasado un período de estudio en una universidad extranjera.

El EEES empuja las universidades hacia una formación de calidad y centrada en el estudiante. En primer lugar, para lograrlo, éstas tienen que destinar más recursos (v. el cap. 3.11 sobre la financiación universitaria). Al mismo tiempo, hay que valorar más la actividad docente en la carrera académica del PDI. Una docencia de calidad necesita preparación, incentivos y, por tanto, también evaluación. En muchos casos, es necesario ofrecer herramientas y recursos para mejorar la formación docente del PDI (v. el proyecto 24). Además, la formación universitaria jamás debe estar aislada: es necesaria una conexión permanente con las etapas de formación previa (sobre todo educación secundaria y formación profesional) y un observatorio activo del mercado laboral y las necesidades y demandas sociales, así como de las actividades y los grupos de investigación.

Estrategias y proyectos

Estrategia 13 > Avanzar hacia una oferta integrada de títulos universitarios en Cataluña en el marco del EEES

El período de adaptación al EEES es una oportunidad excelente para definir y consensuar los criterios y mecanismos que deben regir la nueva oferta de títulos universitarios. En este proceso, el objetivo tiene que ser consensuar una oferta global, racional e integrada, respetando y potenciando la singularidad y la especialización de cada universidad integrada en la *Universitat de Catalunya*. A partir de criterios de calidad de la formación, la coherencia, la masa crítica y la eficiencia, cada universidad debe representar una personalidad propia, derivada de su especialización. Cada universidad tiene que poder definir, mediante su posicionamiento estratégico, con qué intensidad e intencionalidad quiere dedicarse a la docencia de grado, posgrado o doctorado, y a la investigación, transferencia e innovación, de acuerdo con una política universitaria integral promovida desde el *Govern de la Generalitat* y acordada en el marco del CIC. Desde la *Universitat de Catalunya* se apuesta por un modelo flexible de estructuración de las titulaciones para permitir la máxima adaptación posible a la estructura más extendida en la mayoría de países europeos.

La evaluación de las universidades, imprescindible para una correcta rendición de cuentas, debe llevarse a cabo a partir de esta misma diversidad, puesto que los indicadores que hoy se utilizan para evaluar las universida-

des favorecen principalmente criterios de uniformidad. Así pues, hay que establecer un nuevo sistema de indicadores que fomente la diferenciación y la especialización de las universidades.

Igualmente, si la oferta de titulaciones se diversifica, parecería lógico que también lo hicieran los mecanismos de acceso a la Universidad. La selección de los estudiantes que acceden a los diferentes niveles de estudios debe ser una competencia directa de las universidades, basada en diferentes criterios como, por ejemplo, una entrevista personal combinada con las calificaciones obtenidas en estudios anteriores, pruebas de selectividad, cartas de recomendación, etc. También sería oportuno potenciar la interrelación con las etapas educativas anteriores a la Universidad y fortalecer especialmente las pasarelas con la formación profesional.

Todo este proceso necesita recursos económicos finalistas y por este motivo es necesario que la sociedad catalana conozca el cambio que se le está pidiendo a la Universidad. Sólo este conocimiento y la conciencia de la importancia de los cambios que se están realizando facilitarán una financiación adecuada y sostenible.

Proyecto 15 > Oferta de titulaciones del sistema universitario

Promover nuevos criterios y mecanismos para una oferta de titulaciones del sistema universitario que faciliten:

- > Un sistema integrado y complementario, promoviendo la eficiencia y la economía de recursos.
 - > La especialización y la diversificación de la Universidad, reforzando la excelencia académica y una formación de calidad.
 - > Favorecer la autonomía universitaria y la evaluación de las titulaciones *ex post*.
 - > La adaptación a las necesidades y demandas sociales, económicas y del mercado de trabajo.
 - > El fomento de títulos conjuntos de diversas universidades.
-

Estrategia 14 > Fomentar los estudios de grado atendiendo a las demandas y las necesidades sociales, con perfiles más generalistas de entrada y más especializados de salida

Los primeros años de estudio deberían ser bastante generalistas. Esta opción de una formación más general, compartida por titulaciones de un mismo ámbito durante los primeros cursos pero que se convierte en una formación más especializada en los últimos, favorecería la reorientación de los estudiantes y, si es necesario, el cambio de estudios una vez iniciados, con un nivel más alto de conocimiento y de madurez personal. El rediseño de las titulaciones se puede llevar a cabo sin incrementar significativamente los costes vinculados a la plantilla del PDI.

Otro aspecto a tener en cuenta es que el mercado laboral requiere, cada vez más, profesionales interdisciplinarios. Es necesario, pues, que esto se refleje en los planes de estudio. En general, el mapa de titulaciones de grado debe responder a las necesidades y demandas sociales, sin caer en la mercantilización y sin olvidar la función pública y de formación cultural y en todas las ramas del saber de la Universidad. Es útil distinguir entre los estudios más vinculados a un ejercicio profesional o a un sector social o económico determinado, y los estudios y la formación más generalista o vinculada a un ámbito científico o del saber. Sobre todo en relación con los primeros, es conveniente implicar a los agentes sociales para que participen en el diagnóstico de las necesidades y en la valoración de los perfiles de formación que se propongan para los nuevos estudios. Una vez implantadas las titulaciones, son básicas la información y la transparencia sobre la evolución de los resultados de cada uno de los estudios programados.

Proyecto 16 > Estudios de grado y formación previa

Promover el reconocimiento mutuo, facilitar la movilidad y reconocer la formación adquirida en el marco de otras enseñanzas no universitarias (Ciclos Formativos de Grado Superior –CFGS–) o de formación continua. Fomentar ofertas interdisciplinarias y coordinadas entre universidades y con determinados sectores industriales, económicos y sociales.

Proyecto 17 > Inserción laboral de los graduados

Promover actuaciones y facilitar herramientas de apoyo del sistema universitario para la información y la inserción laboral de los graduados universitarios. Facultar la coordinación de las diversas bolsas de trabajo y servicios universidad-empresa de las universidades.

Estrategia 15 > Desarrollar una oferta articulada de másters de referencia europea e internacional

Los másters representan un nivel de profundización y especialización en la formación universitaria y se asocian directamente con las capacidades de experiencia y de actividad de I+D de los grupos, departamentos y PDI. El acceso a los másters debe comportar un filtro selectivo de los estudiantes. Es importante que los másters no se entiendan como los antiguos segundos ciclos; así pues, es fundamental dejar bien establecidos los criterios que permitan utilizar la denominación general de máster.

En la elaboración del mapa de másters hay que tener en cuenta que no todos los estudiantes catalanes que acabarán un grado harán un máster, del mismo modo que no todos los que estudien un máster lo cursarán en la misma universidad en la que se han graduado. La oferta de estudios de máster, en esta línea, debe definirse cada vez más en el marco del EEES y en

el ámbito internacional. Esta vertiente europea e internacional representará al mismo tiempo una garantía para una formación de calidad.

Cada universidad debe poder seleccionar con criterios objetivos a los estudiantes de los programas de másters. El único requisito para ser admitido a un máster debería ser el éxito en el proceso de selección, que en ningún caso debería depender de si el estudiante ha estudiado o no el grado en la misma universidad. En este sentido, hay que incentivar la permeabilidad entre las diferentes universidades.

Hasta el momento, se ha observado la tendencia a hacer cuantos más másters mejor. No ha habido una política general, ni una visión común sobre qué se quería lograr, ni tampoco los medios para hacerlo posible. El resultado es que el conjunto de títulos no expresa de una manera clara y perceptible una apuesta común del sistema universitario catalán. No es necesario mencionar que para definir un mapa de másters de referencia internacional hay que mostrar la misma agilidad al programarlos que al desprogramarlos.

Estrategia 27 > Desarrollar plenamente la formación de investigadores y los programas de doctorado de excelencia

(Esta estrategia se desarrolla en el cap. 3.4 sobre la investigación.)

Estrategia 16 > Fortalecer una formación universitaria basada en el conocimiento y más intensiva en habilidades, aptitudes y valores

Los cambios en el modelo formativo, descritos en el primer apartado de este capítulo y que se inscriben en tendencias generales de la nueva sociedad del conocimiento, provocan nuevas cuestiones en torno a la relación entre la educación y la ocupación de los graduados. El primer y principal aspecto es la identificación de las competencias claves que debe tener un graduado, las que le garantizarán el desarrollo personal y el éxito profesional en un futuro. Cuando ya se hayan identificado, hay que ver cómo se facilita la adquisición de estas competencias desde el sistema educativo.

Se debe complementar la formación de contenidos con la adquisición de experiencias, habilidades, actitudes y valores como, por ejemplo, la capacidad de estudio, la capacidad de relacionar, la capacidad de abstracción, la capacidad memorística, la expresión oral y escrita y la capacidad de argumentación. Sin embargo, es importante recordar que se trata de complementar los contenidos y no de sustituirlos. La pieza clave en este proceso es el PDI y la metodología docente que éste utiliza en el proceso de formación.

Hay que dedicar además una atención especial a la calidad de la docencia universitaria, ya que también el PDI debe cambiar su modo de enseñar.

La formación para poder vivir y trabajar en un contexto internacional y, específicamente, el dominio de lenguas extranjeras, que se trata de un modo más amplio en el capítulo 3.6 sobre la internacionalización de las universidades, merecen una referencia especial. En un tiempo de globalización y de integración europea, el conocimiento de idiomas extranjeros adquiere una importancia fundamental. En nuestro país, además, partimos de una posición de retraso respecto de la media europea. En esta línea, en los próximos años hay que asegurar que los estudiantes catalanes, una vez finalizada la secundaria, tengan un dominio suficiente (fluido en la lectura, el habla y la escritura) de un tercer idioma, principalmente del inglés. Las universidades deben introducir medidas para que este dominio se profundice en los estudios universitarios, mediante la adaptación del lenguaje especializado de cada ámbito de estudio y con un mayor dominio idiomático.

Proyecto 18 > Formación en competencias

Fomentar planes y acciones específicas para la formación en competencias entre la Generalitat, los agentes sociales y la ACUP, con énfasis en la formación de los formadores.

Estrategia 17 > Impulsar la formación a lo largo de la vida con una oferta flexible y de alta calidad

Las universidades deben ser conscientes que muchos estudiantes actuales ya practican el aprendizaje permanente, el *lifelong learning* en terminología inglesa. Por lo tanto, deben diseñar una oferta formativa amplia, orientada a las voluntades individuales y a las necesidades sociales, económicas y culturales, que conviva con la educación inicial. El objetivo es que cada segmento de la sociedad tenga acceso a formación a lo largo de toda la vida.

Proyecto 19 > Sistema de créditos para la formación a lo largo de la vida

Impulsar un sistema de créditos para todo el ciclo formativo a lo largo de la vida e introducir mecanismos para reconocer la formación adquirida y no reconocida formalmente.

Proyecto 20 > Universidad de la tercera edad

Coordinar e impulsar un programa para la formación permanente de la tercera edad y favorecer la participación de este colectivo en la vida universitaria y en la sociedad del conocimiento.

Estrategia 18 > Establecer sinergias entre las universidades presenciales y la UOC en el marco de la *Universidad de Cataluña*

La UOC es un elemento fundamental del sistema universitario catalán y aporta su experiencia en enseñanza a distancia a la *Universidad de Cataluña*. Esta experiencia es muy valiosa, ya que la filosofía de compartir recursos y sumar esfuerzos que plantea la *Universidad de Cataluña* a menudo puede requerir soluciones y aplicaciones virtuales.

Un aspecto que hay que estudiar es si las universidades presenciales deben participar con la UOC y tener voz y/o voto en alguno de sus órganos de decisión, así como evitar las ineficiencias que podrían surgir del desarrollo de campus virtuales por parte de todas las universidades del sistema. De este modo, sería necesario plantear tanto una oficina de reconocimiento de estudios como la conveniencia de crear titulaciones conjuntas entre la UOC y el resto de universidades, orientadas hacia los estudiantes que se ven forzados a abandonar la educación presencial pero desean acabar sus estudios a distancia.

En la situación actual de la *Universidad en Cataluña* es necesario que el conocimiento se difunda hacia nuevos segmentos de demanda, que se luche contra el abandono y la desmotivación, y que se aproveche la diversidad metodológica al servicio de la calidad y la eficacia del aprendizaje. En el logro de estos objetivos, la UOC puede aportar una contribución crucial. En particular, deberían impulsarse titulaciones conjuntas que combinen metodologías de aprendizaje presenciales y no presenciales con el objetivo de estimular la innovación docente, atraer a los estudiantes a tiempo parcial, optimizar los recursos disponibles y aprovechar las complementariedades existentes en el sistema universitario.

Estrategia 19 > Fomentar un sistema de evaluación y acreditación basado en la autonomía universitaria

Hace años que las universidades catalanas han incorporado conceptos vinculados a la cultura de la calidad en sus planteamientos estratégicos y modelos de gestión, en gran parte fruto del trabajo conjunto iniciado en el año 1996 a partir de la creación de la AQU en Cataluña como organismo consorciado con el *Govern de la Generalitat* y las universidades. De la experiencia realmente positiva de estos años se desprende que hay que avanzar hacia procesos de evaluación más simples que, respetando la autonomía universitaria, favorezcan la rendición de cuentas y, al mismo tiempo, eviten generar la sensación de que los procesos de evaluación y calidad son una finalidad por sí mismos. Además, el ideal es que cada universidad pueda contrastar

internamente su modelo de calidad, y que planifique y priorice las actuaciones que deben acercarlo al cumplimiento de los estándares internacionales.

La calidad debe ser el primer elemento a tener en cuenta cuando se elabora el mapa de titulaciones. Así pues, los procesos y criterios vinculados a la verificación y posterior acreditación deben ser conocidos y trabajados conjuntamente con las universidades con suficiente antelación. También hay que evitar duplicidades en la evaluación, acercando la competencia de los procesos de verificación y acreditación a las administraciones más cercanas con responsabilidad sobre la educación superior. En el caso de nuestro país, es necesaria una coordinación efectiva que genere valor y evite duplicidades innecesarias entre la AQU y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). Asimismo, es imprescindible apostar decididamente por sistemas de evaluación *ex post*, más basados en resultados y análisis de impacto, que no en evaluaciones *ex ante*, muy extendidas hoy día en España, que generan burocratización y poco valor añadido.

Proyecto 21 > Instrumentos conjuntos para la calidad y la evaluación interna

Impulsar herramientas, instrumentos y mecanismos de coordinación interuniversitaria que refuercen la evaluación y la mejora de la calidad en las universidades.

Estrategia 20 > Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y reconocer los estudios realizados

El sistema de estudios debe basarse en una estructura jerárquica ramificada con salidas a diferentes niveles para evitar la acumulación de los estudiantes o la salida del sistema sin ningún reconocimiento. La estructura jerárquica de pregrado (primer curso superado), grado, máster y doctorado presupone que cada uno de estos niveles realmente se convierte en una salida del sistema, y no sólo un punto de tránsito en un recorrido lineal obligatorio con una entrada y salida únicas. Las condiciones de acceso a un nivel superior deben ser progresivamente más restrictivas y con un criterio principal: los méritos demostrados en el nivel de estudios. Así se estimula el rendimiento de los estudiantes y la movilidad de universidades entre el grado y el posgrado.

Proyecto 22 > Reconocimiento y rendimiento académicos

Introducir mecanismos de reconocimiento de los estudios realizados.
Generar un cuadro de información sobre el rendimiento académico de las diferentes carreras para darlo a conocer a la sociedad.

Proyecto 23 > Diálogo secundaria-Universidad

Organizar anualmente unas jornadas de estudio y reflexión entre la formación secundaria y la Universidad que favorezcan un sistema integral de formación.

Estrategia 39 > Garantizar un acceso equitativo a la educación superior mediante un sistema amplio de becas, ayudas y préstamos

(Esta estrategia se desarrolla en el cap. 3.7 sobre la Universidad al servicio de las personas.)

Estrategia 21 > Impulsar la investigación y la innovación educativa universitaria

Tal y como se explica en el primer apartado de este capítulo, la formación se encuentra en un momento de cambios profundos. Estudiantes y PDI deben adoptar nuevas maneras de aprender y enseñar. El paso del modelo de clase magistral a la formación activa que, de manera simplificada, implica el nuevo EEES requiere un cambio de mentalidad en unos y otros. En este proceso, hay que disponer de elementos científicos y metodológicos que aporten propuestas de innovación docente.

Proyecto 24 > Instituto de Formación y Docencia

Impulsar la creación de un Instituto de Formación y Docencia en colaboración con la Generalitat y otros agentes, con la misión de apoyar la investigación pedagógica y la innovación en metodologías docentes, dar recomendaciones y desarrollar políticas en este ámbito, especialmente para la implantación del EEES y las nuevas herramientas tecnológicas.

3.4

Una Universidad intensiva en investigación y en el centro del sistema científico, tecnológico y 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.¹³

COMISSIÓ EUROPEA (2006b)

Contexto y diagnóstico

► La inversión en I+D y la producción científica de las universidades catalanas

Cataluña y, particularmente, sus universidades, han llevado a cabo un esfuerzo considerable para mejorar el nivel de I+D en los últimos veinte años. En poco más de dos décadas, Cataluña ha pasado de ser un país con una producción científica casi insignificante y muy concentrada en algunos grupos y personas, a tener una presencia activa y homologable en actividades de investigación a escala europea e internacional en numerosas ramas científicas. En cuanto a la financiación, el gasto en I+D se multiplicó entre los años 1987 y 2006, y llegó al 1,43% del PIB catalán, valor superior a la media española (1,2%, fuente: INE), aunque todavía muy por debajo de la media europea (UE 25 1,81% el año 2004, fuente: OCDE, 2006).

Una parte muy importante del esfuerzo en I+D en Cataluña proviene del sector universitario académico (0,32% el año 2004). Esta participación universitaria catalana representa el 19,35% del peso global español, por encima de la Comunidad de Madrid (15,87%, con una participación en esfuerzo en I+D del 0,30%), el País Valenciano (14,95%) y Andalucía (14,78%).

Esta inversión ha sido posible gracias, entre otros factores, a la definición de instrumentos e iniciativas públicas en el conjunto del Estado y en Cataluña.

Hay que destacar los Planes Nacionales de I+D y los Planes de Investigación de Cataluña (actualmente Plan de Investigación e Innovación –PRI según sus siglas en catalán–). En esta misma línea se encuentra la voluntad de establecer un Pacto Nacional para la Investigación y la Innovación (PNRI según sus siglas en catalán) de amplio consenso entre todos los agentes implicados en Cataluña.

También los PM han contribuido a este esfuerzo financiero. Hace años, las universidades catalanas, gracias a los fondos europeos, transformaron las unidades de gestión de la investigación en unidades especializadas. Los resultados del VI PM han sido altamente positivos para el sistema universitario público catalán. Así, de las diez universidades españolas más competitivas en retornos de este programa, cinco han sido universidades catalanas, que han coordinado el 50% de los proyectos. También la evolución del VII PM (2007-2013) es positiva en cuanto a los resultados del año 2007, con un retorno español del 6,5% (Fundación Conocimiento y Desarrollo, 2007).

Igualmente positiva ha sido la respuesta de los investigadores a la convocatoria del ERC en relación con la convocatoria de proyectos denominados *Starting Grants*, de tres a cinco años de duración y con una fuerte financiación que podría llegar a los dos millones de euros por proyecto. De las nueve mil solicitudes presentadas, 574 correspondían a peticiones españolas. De los trescientos proyectos seleccionados, veinticuatro son españoles y representan una financiación aproximada de unos cincuenta millones de euros. Cataluña es la Comunidad Autónoma que más fuerte ha jugado en esta convocatoria, en la que ha obtenido trece proyectos financiados, mayormente adscritos a centros de investigación de excelencia ubicados en alguno de los parques científicos y tecnológicos o campus de Cataluña. A escala estatal, el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) ha sido el organismo público de investigación (OPI) más competitivo, con siete proyectos favorables.

Respecto a la producción, el número de publicaciones científicas del sistema catalán de I+D es superior a la media europea. Así, Cataluña participó en el 0,57% de las publicaciones en revistas que integran las bases de datos del *Institute for Scientific Information* (ISI). Este gran volumen de producción científica contrasta, sin embargo, con el número de citaciones como indicador de la calidad y el impacto de las publicaciones. Así, el análisis de las citaciones pone de manifiesto una pérdida de posiciones, que se sitúa por debajo de la media europea. El informe del 2004 de la Oficina Europea de Estadística (Eurostat) muestra que la proporción de citaciones por artículo es del 4,99 en España, del 5,33 en Cataluña y del 6,04 en la UE.

Pese a estos avances positivos, la posición de Cataluña en investigación e innovación cada vez está más alejada de los países y regiones líderes, según los resultados del *European Innovation Scoreboard 2006*. La posición 82 coloca a Cataluña detrás de la Comunidad de Madrid (31), el País Vasco (55)

y la Comunidad de Navarra (75). Los datos del *European Innovation Scoreboard 2007* indican que España se encuentra en el tercer grupo de los cuatro en que son divididos los países innovadores; bajo el calificativo de «moderadamente innovadores» junto con Eslovenia, Estonia, República Checa, Italia y Noruega (MERIT, 2006; UNU-MERIT, 2007).

► **La biomedicina y el papel de la investigación clínica: un caso paradigmático**

En Cataluña, los ámbitos de la biomedicina y las ciencias de la salud son de una importancia capital en la producción de nuevo conocimiento. La biomedicina aporta el 26,3% de los documentos científicos y la medicina clínica, el 25,8%. Un análisis de la investigación clínica indica que, de hecho, los hospitales universitarios catalanes presentan una notable actividad que marca una importante diferencia en relación con el peso catalán en otros sectores. Así, en el periodo 1996-2004, de los diez hospitales del Estado más productivos en actividad de investigación clínica, cinco pertenecen al sistema catalán. Se debería valorar de forma especial que, de momento, los tres primeros son catalanes: el *Hospital Clínic i Provincial de Barcelona* (UB), el *Hospital de la Vall d'Hebron* (Barcelona, UAB) y el *Hospital de la Santa Creu i Sant Pau* (Barcelona, UAB).

► **El personal de las universidades catalanas**

En el año 2005, el sistema catalán de I+D disponía de unos 37.862 profesionales (22.240 investigadores en equivalente a tiempo completo –ETC–) dedicados a actividades de I+D, de los cuales un 44,2% pertenecían a las universidades y un 39,1% a las empresas. Del total, un 38% eran mujeres. Estas personas forman parte del tejido científico de Cataluña, con un crecimiento importante si lo comparamos con los 18.386 investigadores del año 2003.

Pese a este crecimiento, el número de investigadores en relación con la población activa, comparado con diferentes regiones europeas equiparables a Cataluña, indica que Cataluña está bastante por debajo (0,84% en el 2003 y 0,89% en el 2004), por ejemplo, de Baden-Wurtemberg (1,51%), Baviera (1,19%) o Berlín (1,46%) en Alemania; e igualmente por debajo de regiones como Lisboa en Portugal (1,2%) y Midi-Pyrénées (1,29% en el 2001) o Rhône-Alpes (1,11% en el 2001) en Francia.

Uno de los puntos críticos del sistema catalán es consecuencia del escaso número de técnicos en general, y en el sistema universitario en especial. Aparte del bajo crecimiento de este colectivo, es necesario remarcar, a su vez, que el sistema presenta desequilibrios notables, debido principalmente a la falta de cualificación y de perspectivas profesionales.

En cuanto a la captación de investigadores y la generación de oportunidades para la carrera profesional de los investigadores, dos importantes programas han sido ciertamente positivos, el Programa ICREA en Cataluña y el Programa Ramón y Cajal en el conjunto de España. Hasta el año 2006, el Programa ICREA incorporó en Cataluña a 153 personas de alto nivel científico en las diferentes categorías. El 48% de los investigadores ICREA se han incorporado a las universidades catalanas y un 52% a los centros de investigación, la mayor parte vinculados a las universidades (fuente: ICREA).

Asimismo, Cataluña y sus universidades tienen un sistema razonablemente consolidado en formación de personal investigador (programas de doctorado). Produce un gran número de tesis doctorales al año y tiene una amplia oferta de doctorados con mención de calidad. Es un sistema principalmente pensado para formar a los doctores que el sistema público requiere para mantener el nivel de competitividad. No obstante, se constata un amplio déficit respecto a la valoración social y empresarial de los doctores e investigadores, lo que comporta una deficiente incorporación de estos profesionales al tejido institucional, social y empresarial.

► **Las estructuras de investigación universitaria en Cataluña**

La investigación universitaria en Cataluña se realiza fundamentalmente en los departamentos universitarios a través de los grupos de investigación evaluados periódicamente. En la *Universidad de Cataluña*, actualmente, existen 673 grupos de investigación consolidados y reconocidos por la Generalitat de Cataluña.

Recientemente, la política de creación de nuevos centros de investigación, con voluntad de excelencia internacional e impulsados por la Generalitat de Cataluña y las universidades, ha creado un mapa de centros de cierta relevancia y peso específico en diferentes áreas científicas y del saber. La principal característica de estos centros es su financiación a partir de contratos-programa y un sistema de dirección autónomo mediante fórmulas jurídicas de fundación o consorcio que permite una gestión más autónoma y flexible. De la futura gobernanza de estos centros dependerá la incardinación efectiva entre formación universitaria e investigación científica, y la cooperación necesaria entre universidades, centros y entorno empresarial para constituir un sistema científico, tecnológico y cultural robusto a escala europea e internacional.

Visión de futuro

Las universidades públicas quieren asumir el compromiso social de seguir liderando con más fuerza que nunca el camino hacia un país de vanguardia en investigación científica, innovación y progreso cultural. En materia de política científica, tecnológica y cultural, seis son los ámbitos estratégicos donde hay que concentrar los esfuerzos en los próximos años, en una acción pactada y concertada entre las universidades, las administraciones responsables y el tejido empresarial, social y cultural.

► Políticas y estructuras de investigación

Las políticas de investigación e innovación deben ser entendidas como vectores de coordinación e impulso de los diferentes agentes del sistema, bajo el liderazgo de las instituciones públicas representativas (parlamentos y gobiernos). En el desarrollo de las políticas públicas, hay que buscar siempre la armonización y la creación de valor en la llamada *triple hélice* (empresas, universidades e instituciones públicas). En esta línea, hay que entender la gobernanza del sistema científico y cultural desde una perspectiva participativa y abierta a diferentes instituciones, no sólo a las instituciones públicas representativas. De ahí que sea necesario buscar pactos de Estado que sitúen la investigación, la innovación y la cultura en el centro de las prioridades políticas y con visiones y financiación a largo plazo, lejos de los avatares políticos inmediatos. La búsqueda de un PNRI en Cataluña, a partir del liderazgo del *Govern de la Generalitat*, y la reciente constitución de un Ministerio de Ciencia e Innovación en el Gobierno central son avances positivos en esta dirección. Siguiendo esta perspectiva, en los próximos años hay que impulsar estructuras gubernamentales y de soporte técnico muy cualificado para el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas públicas y sus diferentes instrumentos.

Las estructuras de investigación y su interrelación y coordinación efectiva es otro de los aspectos clave. Trabajar para una máxima coordinación e interrelación entre universidades y centros de investigación, y de todos ellos con las instituciones y los distintos sectores empresariales, es posible y representa una necesidad imperiosa si se quiere consolidar un país robusto en ciencia, tecnología y producción cultural. En esta línea, la *Universitat de Catalunya* y los parques científicos de las universidades representan oportunidades inmejorables para poder consolidar espacios de coordinación y creación de valor, bajo el liderazgo y el apoyo de las instituciones públicas.

► **Promoción del personal investigador y de los grupos de investigación**

Sin duda, el PDI y los investigadores en general constituyen el factor más decisivo en el desarrollo de las capacidades científicas, tecnológicas y culturales del país. De ahí que deban generarse políticas que favorezcan la carrera académica e investigadora, tanto en las universidades y las instituciones como, sobre todo, en el entorno empresarial y social. Valorar socialmente el personal investigador; llegar a la media europea en número de investigadores por habitante; facilitar mucho más la movilidad del personal entre las universidades, los centros de investigación y las empresas; inserir a los doctores e investigadores en las empresas e instituciones; captar y retener el talento –tanto del país como del extranjero–; y asegurar una carrera profesional digna y con condiciones homologables en los países de vanguardia de la UE son objetivos irrenunciables en los próximos años.

Hay que trabajar de manera prioritaria en esta línea en las universidades para una mayor consolidación de la etapa posdoctoral, asumir y desarrollar plenamente la Carta Europea de los Investigadores y extender el pacto de dedicación del PDI (con intensidades y perfiles diferenciados y adaptables en el tiempo, tal y como se establece en el cap. 3.8 sobre las políticas de personal).

En los últimos diez años se han graduado una media de mil doctores al año en las universidades catalanas. Este ritmo de graduación de nuevos doctores es suficientemente correcto y equiparable a los países europeos. A pesar de ello, en Cataluña sólo el 35% de los investigadores está ubicado en las empresas y, de este porcentaje, solo un 20% son doctores. Estas cifras son extremadamente bajas si las comparamos con las cifras equivalentes de los EE. UU. (80% de los investigadores en las empresas) y Europa (50%).

Asimismo, hay que seguir reforzando los grupos de investigación de las universidades, dotándolos de instrumentos y seguridad financiera basal a medio plazo. En los grupos de investigación de las universidades se encuentran las capacidades nucleares de investigación del país y, por tanto, es necesario impulsar nuevas herramientas que los refuercen y les permitan competir con mejores garantías en el escenario europeo e internacional, en el marco de la actividad académica global (docencia, investigación y tercera misión).

► **Recursos para la investigación**

Es necesaria una inversión creciente y selectiva en investigación por parte de los gobiernos y las empresas, de acuerdo con la realidad y las prioridades establecidas en la UE. La meta es conseguir un 2% de inversión global en I+D en Cataluña en el año 2010 y establecer un marco financiero que permita lograr en el año 2015 el 3% que establece la Declaración Europea de

Barcelona. En el ámbito universitario, tal y como se explica con más detalle en el capítulo 3.11 sobre la financiación universitaria, hay que actuar según las siguientes coordenadas: incluir los gastos indirectos de la actividad de investigación en la financiación universitaria ordinaria; poner en marcha un plan de infraestructuras de investigación que atienda preferentemente a las infraestructuras de investigación, las plataformas tecnológicas universitarias y los parques científicos en un horizonte de diez años; orientar la financiación de la investigación basándose en proyectos y objetivos de excelencia, alineados con las prioridades y las fortalezas académicas (posgrado, doctorado, tercera misión), con una perspectiva de complementariedad en el seno de la *Universitat de Catalunya*; y, por último, reforzar los perfiles institucionales singulares.

► Alianzas estratégicas y cooperación internacional

Internacionalización y calidad de la investigación son aspectos complementarios. En este sentido, favorecer la cooperación internacional de la investigación catalana implica apostar por una mayor calidad e impacto de la misma. Tal y como se describe en el capítulo 3.6 sobre la internacionalización de las universidades, abrir estas instituciones al mundo supone establecer estrategias conjuntas y priorizar proyectos, áreas y zonas geográficas. En general, conlleva reforzar las capacidades de gestión internacional del sistema universitario y científico (capacidades de información, de influencia en órganos europeos y supranacionales, y de gestión mediante profesionales altamente cualificados y plataformas conjuntas para la movilidad, la acogida y la captación y retención de talento). Estas estrategias deberían permitir una mayor presencia internacional y facilitar la participación en grandes proyectos e infraestructuras científicas, tecnológicas y culturales. Casos como el ERC, el *European Institute of Technology* (EIT) o las grandes instalaciones científicas europeas son algunos ejemplos de ello.

► Gestión integral del sistema

Una de las carencias más evidentes de los sistemas catalán y español de investigación e innovación, lo que claramente diferencia Cataluña y España respecto a los países de vanguardia de Europa, es la falta de capacidades técnicas suficientes y de gestión profesionalizada de los mismos. En relación con este hecho, como se ha dicho en el diagnóstico, cabe añadir el escaso desarrollo de las plantillas de técnicos cualificados en apoyo a la investigación. Mejorar la ratio entre el personal técnico de apoyo y el PDI es una necesidad imperiosa.

En el ámbito institucional público, esto debe implicar la creación de agencias profesionalizadas y autónomas del poder político, y el impulso de

órganos reducidos, aunque de gran pericia en el asesoramiento, el diseño y la evaluación de las políticas públicas de investigación e innovación en Cataluña. En el ámbito universitario, es necesario profesionalizar la gestión de la investigación, impulsar nuevos perfiles profesionales en gestión y generar capacidades de gestión conjunta en el marco de la *Universidad de Cataluña*, ya que ello redundaría en una mayor eficacia, eficiencia y economía.

► **Diálogo ciencia-sociedad y valorización de la investigación y la cultura**

En un país sin tradición histórica en investigación científica, el acercamiento de ésta y de la cultura en general a la ciudadanía es un factor crítico. No se trata solamente de seguir promoviendo acciones de comunicación y divulgación de la ciencia y la cultura, sino también de incentivar el diálogo entre ciencia y sociedad en todos los aspectos, incluido el debate ético sobre los condicionantes y los límites de la actividad científica. De forma especial, hay que aproximarse a niños y jóvenes con un plan específico que les haga ver la importancia de la investigación y la cultura para sus vidas y el bienestar y el progreso colectivos, y que incentive las vocaciones científicas y tecnológicas entre los jóvenes. Al mismo tiempo, es necesario impulsar un plan integral entre los jóvenes para que adquieran capacidades y actitudes que les permitan asumir el espíritu empresarial o el riesgo de crear y gestionar proyectos complejos, en una perspectiva cada vez más internacional de la vida personal y laboral.

Estrategias y proyectos

Estrategia 22 > Reafirmar el compromiso de las universidades por la investigación de excelencia en Cataluña

Como se ha dicho anteriormente, las universidades públicas catalanas quieren asumir el compromiso social de seguir liderando con más fuerza que nunca el camino que lleve Cataluña a ser un país líder en investigación científica, innovación y progreso cultural. Las universidades, tal como reconocen las instituciones europeas, son las instituciones clave en el tránsito hacia una sociedad basada en el conocimiento y el progreso cultural.

Para avanzar en esta línea, se considera necesario buscar todas las vías que favorezcan la máxima coordinación entre los agentes del sistema de investigación e innovación. De forma especial, en los próximos años hay que lograr coordinar óptima y fructíferamente las universidades, los centros de investi-

gación de Cataluña (CERCA según sus siglas en catalán) y el CSIC, así como impulsar infraestructuras y plataformas comunes (parques científicos, instalaciones como el Sincrotrón ALBA o el *Barcelona Supercomputing Center*). La coordinación debe facilitar las economías de escala, la especialización y la complementariedad entre instituciones, la multidisciplinariedad para atender adecuadamente a los nuevos requerimientos sociales y científicos, y la capacidad de participar e impulsar grandes proyectos de alcance nacional e internacional.

Además, se debe promover la plena integración de las universidades en los proyectos territoriales y urbanos donde el conocimiento y la investigación sean elementos fundamentales, y, como se ha dicho, promover sectorialmente que los diferentes polos científicos actúen en red con la finalidad de aprovechar mejor los recursos. En esta línea, deben estrecharse las relaciones formales e informales entre empresas, universidades, centros tecnológicos, inversores, agentes de promoción y agentes sociales de los diferentes proyectos e iniciativas.

Se considera conveniente fomentar la consolidación de clústers o polos de investigación y creatividad a partir de colaboraciones estructurales entre diferentes universidades e instituciones que permitan crear sinergias y valor añadido en innovación, investigación y formación universitaria.

Las universidades públicas deben dotarse de políticas de investigación propias y singulares, coordinadas y complementarias en el marco de la *Universidad de Cataluña*, y, en cuanto a otras instituciones de su entorno, que justifiquen su existencia y que sirvan para atraer a los mejores investigadores y al sector privado. Esto requiere especialización, concentración en las líneas establecidas y exigencia de calidad según los estándares internacionales y en el marco de la ERA.

Estrategia 23 > Impulsar la carrera académica y el personal dedicado a la investigación y la innovación

En los próximos años hay que consolidar las políticas que favorecen una carrera profesional para el PDI de las universidades y los investigadores en general. Las líneas de trabajo deberán centrarse en los siguientes aspectos:

- > Impulsar el encargo académico personalizado en todas las universidades.
- > Actualizar la estructura retributiva, en especial los complementos de productividad científica.
- > Establecer los derechos y los deberes del PDI y los investigadores, en la línea de lo que se establece en la Carta Europea del Investigador y en el Código de Conducta para la Contratación de los Investigadores.

- > Buscar un modelo de relaciones laborales y de negociación colectiva adecuado en el marco del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP).
- > Clarificar la adscripción del PDI y del personal de apoyo a la investigación en centros de investigación o en otras estructuras de investigación en red.
- > Impulsar un modelo de movilidad dentro del sistema de universidades y con los centros que favorezca la eficacia docente e investigadora.
- > Favorecer la movilidad del PDI y los investigadores entre las universidades y las empresas.
- > Impulsar medidas de apoyo a los jóvenes investigadores posdoctorales, facilitando su movilidad internacional según criterios de calidad y universalidad, y creando un marco para la movilidad interuniversitaria en Cataluña y con otros países y regiones.
- > Impulsar la carrera científica en las empresas y valorar socialmente a los doctores e investigadores, con el fin de aumentar el número de investigadores y doctores en el sector empresarial (v. el proyecto 31).
- > Incrementar significativamente las plantillas de técnicos de apoyo a la investigación, impulsando su cualificación y las posibilidades de una carrera profesional.

Estrategia 24 > Desarrollar plenamente la formación de investigadores y los programas de doctorado de excelencia

Avanzar en la formación inicial del PDI es un factor crítico para consolidar la investigación en Cataluña. En este sentido, los programas de doctorado tienen una relevancia especial.

La experiencia de los últimos veinte años en la organización de los programas de doctorado nos indica que la autonomía otorgada a las universidades ha sido positiva para evolucionar desde un sistema atomizado y casi inexistente a un modelo más estructurado, al que se han ido incorporando de forma progresiva criterios, indicadores y procesos dirigidos a la mejora continua y a cerciorar la calidad. Los resultados son contrastables, y muestra de ello es el volumen de programas de doctorado de las universidades catalanas con mención de calidad.

En este sentido, se debe continuar confiando en el principio de autonomía institucional para la organización del doctorado. Asimismo, habrá que favorecer una colaboración efectiva con los centros de investigación con el fin de que sus investigadores asuman tareas docentes y de formación de jóvenes investigadores.

Es necesario promover un pacto entre las universidades públicas catalanas con el objetivo de definir conjuntamente el inicio de la carrera académica en el marco de la formación doctoral, y asegurar la movilidad posdoctoral

ofreciendo carreras investigadoras y perspectivas profesionales claras con la finalidad de conseguir un mayor aprovechamiento de las oportunidades. Sin embargo, hay que asegurar el posterior retorno y progreso profesional, académico o no, que evite la actual descapitalización intelectual de la sociedad.

De hecho, en los capítulos 3.1 y 3.3 sobre la *Universidad de Cataluña* y la formación universitaria ya se menciona la necesidad de fomentar una mayor coordinación entre las universidades públicas en materia de másters y programas de doctorado en el seno de la *Universidad de Cataluña*. Una medida específica que se quiere impulsar es la creación de una Plataforma Interuniversitaria de Posgrado (v. el proyecto 5).

Proyecto 25 > Tutorización de los estudiantes de doctorado

Fomentar actuaciones que favorezcan una tutorización más estrecha de los estudiantes durante la realización del proyecto de investigación y una mayor vinculación de los estudiantes a las universidades. Fomentar el reconocimiento académico de la tarea de tutorización de los doctorados en la promoción profesional del PDI.

Estrategia 25 > Atraer y retener talento y fomentar alianzas estratégicas con grupos, universidades y países de referencia

En los últimos años, Cataluña, bajo el liderazgo de la Generalitat, ha sabido desarrollar estrategias muy positivas para la reincorporación de investigadores de alto nivel y para la captación de talento de otras universidades, centros y países. Cabe destacar especialmente el Programa ICREA y la creación de centros de investigación de excelencia con la participación de las universidades. En los próximos años es necesario consolidar esta política, acentuando las medidas para la retención de los investigadores (ligadas especialmente a la estrategia 23).

Asimismo, los actores implicados se proponen fomentar las alianzas estratégicas con grupos, universidades y países de referencia, puesto que la investigación que se produce en Cataluña necesita colaboraciones más fuertes y permanentes con universidades y regiones líderes en ciencia, tecnología y actividad cultural.

Proyecto 26 > Impulso del Programa ICREA

Apoyar el Programa ICREA, con el objetivo de asegurar su viabilidad financiera para la contratación anual de investigadores de alto nivel. Asimismo, asegurar las facilidades y las condiciones de trabajo de los investigadores en el seno de los departamentos, grupos y centros.

Proyecto 27 > Sede y antena de la EIT

Impulsar el establecimiento en Cataluña de una sede y un nodo de la red del EIT.

Estrategia 26 > Mejorar las capacidades de gestión institucional de la investigación

Uno de los objetivos del impulso de la *Universidad de Cataluña* es, sin duda, la creación de un modelo de gestión institucional coordinado, entre otros, entre investigación y tercera misión (v. el cap. 3.5 sobre la tercera misión de las universidades). Es en este sentido que, coordinadamente, se promueve la mejora de los mecanismos de evaluación de la investigación, la simplificación de las evaluaciones *ex ante* y la mejora de los mecanismos de evaluación de impacto. Al mismo tiempo, hay que mejorar los sistemas de información y la recogida homogénea de información y de indicadores de eficacia y eficiencia en la actividad científica.

Se pretende promover nuevos espacios de gestión de la investigación interuniversitaria basados en una organización transversal. Las universidades públicas catalanas deben profundizar en la creación de verdaderas unidades que gestionen y den apoyo a la investigación. Éstas no deben ser sólo unidades administrativas; por el contrario, deben trabajar de forma activa para optimizar la investigación que se lleva a cabo y, por consiguiente, facilitar la consecución de los objetivos propuestos, así como la participación en proyectos nacionales e internacionales de gran alcance y envergadura y de complejidad técnica y de gestión. Hay que avanzar decididamente hacia la mejora de las capacidades técnicas para la gestión de la investigación en todos los niveles, con un sistema dirigido al desarrollo profesional y la formación de calidad.

En referencia al sistema de gobernanza general de la investigación en Cataluña, se aboga por un modelo de máxima profesionalización de las funciones de asesoramiento y de diseño, implementación y evaluación de políticas e instrumentos públicos, con autonomía respecto al poder político.

Proyecto 28 > Agencialización y profesionalización de la gestión de la investigación

Avanzar hacia un sistema de gestión de la investigación de máxima profesionalización y autonomía respecto del poder político, facilitando instrumentos y capacitando personal altamente cualificado para desarrollar esta función. Específicamente, buscar un acuerdo político para la consolidación de un sistema de agencias públicas para la gestión de la investigación y la innovación.

Proyecto 29 > Gestión coordinada y sistema de información de la investigación

Crear un modelo de gestión coordinada de la investigación y la transferencia de conocimientos que incluya funciones como, por ejemplo, la gestión de proyectos, la valorización de la investigación y la promoción de proyectos empresariales. Específicamente, poner en funcionamiento un proyecto de un

sistema de información de la investigación compartido entre universidades, centros y Generalitat.

Estrategia 58 > Incluir plenamente los costes indirectos de la actividad de I+D en la financiación universitaria

(Esta estrategia se desarrolla en el cap. 3.11 sobre la financiación universitaria.)

Estrategia 27 > Situar la ciencia y la cultura en el centro de las prioridades sociales y colectivas, y fomentar el diálogo permanente entre ciencia y sociedad

La sociedad debe conocer y ser consciente de la importancia que tienen la ciencia, la tecnología y la cultura para el progreso y el bienestar individual y colectivo. En este sentido, las universidades están desarrollando programas de investigación con la finalidad de mejorar la calidad de vida y las relaciones de la propia sociedad. Por todo ello, hay que fomentar el diálogo ciencia-sociedad a fin de tener una ciudadanía formada e informada y transmitir la ciencia a todos los niveles educativos y edades.

La relación ciencia-sociedad requiere unidades de intermediación robustas, integradas en la comunidad académica y, al mismo tiempo, flexibles para dar respuesta a las exigencias actuales.

Proyecto 30 > Plan director de comunicación y divulgación científica

Promoción de un plan director de comunicación y divulgación científica en Cataluña a partir de la colaboración entre las diferentes instituciones y organismos (Generalitat de Cataluña, universidades, centros de investigación, medios de comunicación, sector empresarial y entidades sociales).

3.5

Una Universidad que sea motor de desarrollo, innovación y bienestar

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 minimum.

JOSÉ ORTEGA Y GASSET (1930)

Contexto y diagnóstico

Hoy día nadie duda del impacto (directo e indirecto) que tienen las instituciones universitarias en el desarrollo y la competitividad de los territorios y los países. En una sociedad y una economía cada vez más intensas en conocimiento, las universidades y los agentes del sistema de investigación e innovación son instituciones vitales. Producir conocimiento, formar profesionales cualificados y formar ciudadanos cultos y con capacidad de análisis crítico, colaborar directamente en proyectos y procesos de desarrollo territorial, trabajar con los poderes públicos para analizar problemas sociales y para desarrollar políticas públicas, son algunas de las tareas que efectúan las universidades. Se trata del conjunto de actividades con impacto directo y relativamente inmediato en la sociedad que se conoce habitualmente como la tercera misión universitaria (más allá de lo que sería la clásica misión de la formación en los diferentes campos del saber y de la función de la investigación científica). Se pueden mencionar ejemplos en numerosos campos en los que se concreta la relación de la Universidad con la sociedad y el territorio, tales como las políticas de salud y de educación, los servicios y las políticas sociales, el medio ambiente y la política energética, el planeamiento del territorio, la producción y la gestión culturales, el desarrollo de infraestructuras públicas o el propio desarrollo económico y la competitividad empresarial.

La globalización de la enseñanza superior ha aportado, además, otras visiones de la Universidad actual en relación con nuevos contextos sociales y nuevas problemáticas colectivas. Problemas de equilibrio norte-sur, las consecuencias de las migraciones masivas, el cambio climático y las necesidades energéticas son aspectos primordiales en la sociedad actual. La liberalización de la enseñanza superior, el acceso a la Universidad de capas sociales menos favorecidas y la necesidad, cada vez más importante, de la excelencia científica en un contexto global son algunos de los nuevos focos de atención.

En este sentido las universidades europeas más avanzadas han desarrollado un paradigma de la tercera misión basado en dos objetivos generales: primero, la responsabilidad social institucional de la Universidad; segundo, el compromiso de transformar el conocimiento en valor económico, incidiendo en el crecimiento de la competitividad y facilitando la innovación, la creatividad y el desarrollo cultural, científico y tecnológico. La única manera de establecer un equilibrio social es aumentando la riqueza regional y distribuyendo los recursos de manera justa y equitativa.

La tercera misión se estructura, de una forma más precisa, en ocho subfunciones que pueden encontrarse, todas o la suma de unas cuantas, en mayor o menor intensidad, en cada una de las universidades públicas catalanas (Schoen [*et al.*] citado en Laredo, 2007). Las subfunciones son las siguientes:

- > *Capital humano e inserción laboral de los graduados y doctores.* Incorporación de los graduados y doctores al tejido social, económico y laboral.
- > *Propiedad intelectual.* Transferencia de conocimientos y de tecnología protegida previamente mediante la gestión de la propiedad industrial.
- > *Nuevos proyectos empresariales y fomento del espíritu empresarial.* Fomento del tejido empresarial a partir de la creación de empresas *spin-off* basadas en los resultados de la investigación de los grupos académicos.
- > *Contratos y asesoramiento técnico en empresas.* Realización de contratos con empresas e industrias en ámbitos de investigación y desarrollo tecnológico.
- > *Contratos y asesoramiento en instituciones públicas.* Realización de acuerdos, convenios y contratos con instituciones públicas o entidades sin ánimo de lucro en materias de interés público.
- > *Diseño, desarrollo y evaluación de políticas públicas.* Participación y asesoramiento técnico del personal de la Universidad en el análisis de problemáticas sociales y en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de los diferentes niveles gubernamentales.
- > *Fomento de la vida cultural y social.* Participación en actividades o proyectos de cariz cultural y social, aportando la experiencia y las

capacidades de las universidades y los grupos de investigación de las mismas.

- > *Comunicación y divulgación científica*. Fomento de la comprensión pública de la ciencia. Interacción con la sociedad y comunicación y divulgación científica y cultural.

Para definir esta complejidad de funciones se introdujo el término *multiversity*, que ha recobrado actualidad a partir de la creciente globalización del conocimiento (Kerr, 2001; Krücken [et al.], 2007).

Esto no siempre ha sido así, ya que la Universidad europea ha desarrollado a lo largo de su historia principalmente dos actividades: la formación, que constituye su función básica, y la investigación, con el objetivo de generar nuevo conocimiento. Sólo a partir de 1960 se introdujo en las universidades europeas más innovadoras una nueva función basada en la relación entre la Universidad y la industria, que se conocería como transferencia de tecnología. La reconocida Universidad de Cambridge, por ejemplo, inició su actividad de transferencia en esta década. Durante la década de 1990 los países europeos social y económicamente más avanzados definieron progresivamente un nuevo rol para las universidades, que como ya se ha dicho pasó a nombrarse tercera misión, en un proceso promovido especialmente por los estados con el objetivo de mejorar el grado de sostenibilidad social y económica de los territorios. En los EE. UU., a través de la Ley Bayh-Dole de 1980, se potenció la transferencia de tecnología universitaria, medida que comportó grandes resultados en el ámbito de la biotecnología. Hay que mencionar aquí el *Silicon Valley* de California como paradigma de la relación estrecha y altamente productiva de ideas y desarrollos tecnológicos entre las empresas, el territorio y las universidades de Berkeley y Stanford principalmente.

En España, con la aprobación de la LRU de 1983 y, tres años después, con la Ley de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica, más conocida como Ley de la Ciencia, ya se intuía la incorporación de una nueva función, todavía muy débil, que determinaba el papel de la colaboración entre el PDI y el sector privado. El artículo 11 de la LRU definía las actividades universitarias en torno a las nuevas unidades, oficinas o Centros de Transferencia de Tecnología (CTT). De esta forma, durante la segunda mitad del siglo xx y de manera muy tímida al principio, nace la tercera misión de las universidades en Cataluña y en España.

La mayoría de universidades catalanas se transformaron en universidades investigadoras impulsadas por el modelo estatal de financiación, la organización de los Planes Estatales de I+D y los Planes de Investigación en Cataluña, y por la necesidad de aumentar el número de publicaciones de ámbito internacional en un primer momento, y, más tarde, de mejorar la calidad

a partir de un mejor nivel de impacto. La misma promoción del PDI y las políticas de incentivos han incidido mucho en este aspecto y no han sido modificadas hasta hace poco tiempo, mediante la incorporación de nuevos objetivos, aunque de manera tenue.

A finales del siglo xx también aparecen otros modelos de universidad más preocupados por aspectos menos académicos, en el sentido clásico del término, y más dirigidos a ampliar aspectos de la transferencia del conocimiento a empresas y otras instituciones, con la finalidad de incidir en la mejora de la competitividad económica y empresarial. Estos modelos reciben las denominaciones de *Universidad emprendedora* (Clark, 1998) y *Universidad agente de la triple hélice –administración, academia y empresa–* (Etkowitz, Leydesdorff, 1997). Cabe destacar el papel innovador de las universidades catalanas en el momento de desarrollar el nuevo concepto de función de transferencia de tecnología, que agrupa las subfunciones relacionadas con la tercera misión que tienen que ver con el progreso económico y la mejora de la competitividad empresarial. A finales de los noventa y especialmente en el cambio del siglo xx al XXI, por primera vez en Cataluña se avanzó y desarrolló el concepto de función de transferencia para ampliarlo a funciones de innovación tecnológica y de espíritu empresarial en el marco de la creación de nuevas empresas de base tecnológica (*spin-off*), nacidas del resultado de la investigación universitaria y de la iniciativa emprendedora.

Las universidades catalanas han desarrollado un conjunto de experiencias relacionadas con su función de transformación del conocimiento que generan valor económico mediante el apoyo a empresas existentes o la creación de nuevos tejidos empresariales. En el primer caso, la transferencia se realiza gracias a unidades, centros u oficinas de transferencia que gestionan los derechos de propiedad industrial de los resultados de la investigación universitaria y negocian la licencia a terceros del portafolio de patentes. Hay que recordar que en Cataluña se creó el primer CTT y el primer Centro de Patentes de origen académico de todo el Estado.

Las Oficinas de Transferencia de los Resultados de la Investigación (OTRI) universitarias han desarrollado un procedimiento efectivo de creación y acompañamiento de nuevas empresas de base tecnológica surgidas a raíz de los resultados de la investigación universitaria. Las actividades empresariales se llevan a cabo mediante una red de trampolines tecnológicos, iniciada y coordinada desde el CIDEM de la Generalitat. La coordinación de experiencias universitarias a escala estatal se realiza mediante la RedOTRI, formada por unas sesenta universidades y unas nueve entidades asociadas, que se coordina a través de la Comisión Sectorial de I+D+I de la CRUE. Todas las universidades públicas catalanas forman parte de ella y han sido, desde siempre, miembros innovadores y promotores. El último informe de 2006, publicado en el marco de la celebración del décimo aniversario de

la RedOTRI, explicita el fuerte crecimiento de la función de transferencia cualitativa y cuantitativamente con más de quinientos cincuenta millones de euros movilizados. Con todo, de momento no hay ninguna referencia a la participación de las universidades por comunidades autónomas, cosa que dificulta el análisis.

Con la finalidad de situar estas nuevas empresas *spin-off* en entornos académicos durante los tres primeros años de vida y aumentar su viabilidad, se han promovido las llamadas *Incubadoras Tecnológicas* y otros espacios dentro de los propios parques científicos y tecnológicos.

Las universidades catalanas hace años que desarrollan espacios innovadores de relación entre la empresa y el conocimiento, con el acompañamiento de unas plataformas tecnológicas de primer orden. Estos espacios acogen, entre otros actores de innovación, unidades de investigación y desarrollo tecnológico de empresas consolidadas, pequeñas y medianas empresas (PYME), empresas *spin-off*, institutos y grupos de investigación, plataformas y centros tecnológicos. Estos espacios, denominados *parques científicos y tecnológicos*, actualmente son coordinados por la Red de Parques Científicos y Tecnológicos de Cataluña (XPCAT según sus siglas en catalán), y están cobrando relevancia en el sistema de investigación e innovación gracias a la iniciativa de las universidades y los poderes públicos.

De hecho, el carácter innovador de las universidades del país en el ámbito de la tercera misión se manifiesta en las iniciativas de creación de fondos de capital para las primeras etapas de las empresas *spin-off*, como por ejemplo el fondo Innova-31 de la UPC.

TABLA 8

Creación de empresas *spin-off* de la Red IT 2001-2004.

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

FUENTE > CIDEM.

TABLA 9

Número de empresas de base tecnológica creadas entre 2001-2004 en la Red de Trampolines Tecnológicos.

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

FUENTE > CIDEM.

Recientemente, las universidades han aumentado la dedicación de los grupos de investigación a tareas de aprovechamiento de los resultados básicos de su investigación, a partir de una metodología de pruebas de concepto para buscar idoneidades en el mercado. Esta metodología va acompañada de la promoción de nuevos proyectos potencialmente útiles para el mercado, previa valoración y desarrollo a partir de procesos de financiación de riesgo. De momento, hay poco capital dedicado a los fondos de valoración de los resultados de la investigación pública, pese a que se espera que vaya en aumento, siguiendo la estela de otras universidades europeas.

Como ya se ha mencionado, la tercera misión de las universidades no se reduce a la transferencia de conocimiento para crear valor económico; actualmente, se amplía su concepto a lo que se conoce como responsabilidad social institucional. Esta responsabilidad presenta unos perfiles diferenciados en cada universidad, que pueden agruparse en políticas locales, regionales o globales. Las universidades de ámbito urbano tienen un papel esencial a la hora de actuar coordinadamente con las entidades de ámbito local en el marco de los distritos en los que están ubicadas, ayudando a la creación de proyectos de difusión del conocimiento. Las universidades ubicadas en el perímetro metropolitano o las territoriales, además, constituyen un agente fundamental en actividades de cohesión social y cooperación regional. Estas actividades se complementan con actividades de cooperación para el desarrollo a escala global, con participación en proyectos de formación o de acompañamiento de proyectos de investigación.

La relación entre las universidades catalanas y el conjunto de entidades de la vida pública y de ámbito global, ya se establezca directamente mediante las fundaciones o, indirectamente, mediante los Consejos Sociales, es una forma complementaria de entender la tercera misión.

Las universidades, en el marco de esta responsabilidad social ligada a la tercera misión, participan cada vez más en actividades de cooperación entre agentes regionales para dinamizar clústers, áreas de innovación sectoriales o polos de competitividad. Entre las actuaciones en las que las universidades públicas se encuentran implicadas actualmente hay que remarcar, a escala metropolitana, el distrito 22@, el campus b_TEC y la B-30; y a escala de país, el clúster químico de Tarragona y el proyecto BioRegión de Cataluña (BioCat).

Visión de futuro

La *Universidad de Cataluña* pretende ser, en este contexto y bajo las premisas que establece la UE, un verdadero motor de desarrollo, innovación y bienestar. En términos generales, a día de hoy las universidades catalanas están preparadas para participar, en calidad de principales agentes generadores de conocimiento, en la creación y consolidación de la sociedad y la economía del conocimiento.

Algunos países y sistemas universitarios han evaluado recientemente el grado de impacto real de la actividad universitaria en la sociedad y la economía (por ejemplo California, Irlanda, Inglaterra, Escocia y los países nórdicos). También en Cataluña se propone medir la contribución directa e indirecta de las actividades de la tercera misión en la sociedad catalana.

La tercera misión universitaria en Cataluña debe basarse en un modelo de articulación, complementariedad y coherencia global del sistema universitario y de los agentes de la investigación y la innovación. El conjunto del sistema universitario catalán se visualiza como un marco rico en la respuesta a este requerimiento social y se observan fortalezas importantes en algunas universidades. La *Universidad de Cataluña*, como sistema conjunto y equilibrado, aspira a incluir y reforzar todas las funciones que pertenecen a la tercera misión. Por tanto, no se trata de que las ocho universidades se ocupen con igual intensidad de las ocho subfunciones de la tercera misión o la transferencia de tecnología, sino de que los diferentes proyectos institucionales permitan construir un sistema coordinado y equilibrado para una tercera misión universitaria en Cataluña, al servicio de las necesidades y demandas sociales, culturales y económicas.

Recientemente, el *Govern de la Generalitat* ha incorporado en su agenda política el impulso de un *Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació*. Las universidades participan en este pacto como agentes productores de conocimiento mediante la investigación. La atomización y el elevado número de actores implicados en las dos funciones fundamentales de este Pacto, investigación e innovación, deslucen el verdadero papel de las universidades como uno de los tres agentes claves del sistema de ciencia, tecnología y empresa. Así, hay que reconocer e impulsar el rol destacado de las universidades mediante un papel prominente en el PNRI y a través de políticas y recursos públicos finalistas para la tercera misión universitaria.

Hasta hoy día, las universidades públicas también han participado activamente en los procesos de planeamiento estratégico del territorio y a favor de la competitividad y la mejora social. Encontramos ejemplos como el Plan Estratégico de Barcelona, el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, el Acuerdo para la Competitividad de la Economía Catalana promovido por

la Generalitat de Cataluña con los agentes económicos y sociales, o la Mesa Socioeconómica del Camp de Tarragona.

Hay que afirmar con rotundidad que el mayor impacto de las universidades en el territorio y en la sociedad tiene lugar mediante la formación de las personas y los profesionales que pasan por las aulas universitarias. Su incorporación al tejido empresarial, institucional y social es, con diferencia, el factor determinante para construir una sociedad más culta, más crítica y más preparada para atender las necesidades de las empresas, las instituciones y la sociedad en general. Ciudadanos y profesionales capaces de aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridas en cualquier campo o actividad social y económica. Este hecho reafirma la necesidad de incrementar la cooperación permanente entre las universidades y el mercado de trabajo, con iniciativas como los observatorios, las acciones bilaterales, la formación a lo largo de la vida y el reciclaje profesional, o el apoyo directo a las PYME de Cataluña.

Más allá de la participación de las universidades en la mejora de la competitividad y el progreso económico y técnico, la tercera misión también abarca ámbitos de responsabilidad social institucional; por ejemplo, políticas sociales y de bienestar individual y colectivo, de cooperación al desarrollo y de consolidación de la sociedad del bienestar. En lo que respecta a este punto, las universidades catalanas se incorporan de formas diferentes a la difusión del conocimiento, según las especialidades y la situación territorial. Universidad, ciudad y territorio son hoy elementos indisolubles de la propia estrategia institucional. En los capítulos 3.2 sobre la Universidad comprometida con la sociedad y 3.7 sobre la Universidad al servicio de las personas se desarrollan estrategias y proyectos específicos en esta vertiente social, cultural, de progreso personal y de equidad social.

Para un mayor impacto de la tercera misión universitaria, es necesario un diálogo más fluido y constante entre las instituciones universitarias y la sociedad en general. En este sentido, es imprescindible promover proyectos que faciliten este acercamiento y este diálogo. Plataformas conjuntas con las empresas y las instituciones (más allá de las estrategias de corto alcance); mayor movilidad entre el personal de las instituciones, las empresas y las universidades; valorización de los investigadores y doctores en el mundo laboral; y fomento del espíritu empresarial en la sociedad y entre los jóvenes (universitarios), todos ellos son ámbitos en los que hay que actuar para construir realmente una sociedad del conocimiento en Cataluña. Aquí, el entorno de colaboración específica que ofrecen los parques científicos y tecnológicos constituye una clara oportunidad.

En esta línea, es necesario superar los tópicos de la llamada investigación aplicada o de la transferencia de tecnología como procesos lineales y unidireccionales entre las universidades y los ámbitos económico y social. De

acuerdo con los teóricos de la innovación, hay que crear entornos para una colaboración fructífera entre empresas, instituciones y universidades con la sabia combinación de la formación universitaria (principalmente de posgrado), la investigación de base y de excelencia (disciplina académica) y la investigación colaborativa. Según Jacob y 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.»¹⁴ (Jacob, Hellström, 2000).

Estrategias y proyectos

Estrategia 28 > Promover la transferencia y la difusión de conocimientos a través de la incorporación de graduados y doctores en el tejido social, económico y laboral

Como se ha dicho con anterioridad, una de las vías de mejora de la competitividad económica y la generación de valor e innovación en Cataluña pasa por la incorporación de graduados, doctores y tecnólogos al tejido empresarial, institucional y social. Para ello, es necesaria una acción conjunta de las universidades y las administraciones a fin de facilitar la formación y las capacidades de los graduados y los doctores que favorezcan su integración en las empresas y las instituciones. Concretamente en lo que respecta al doctorado, hay que hacer un esfuerzo para regular su duración encaminado al sector no académico y facilitar en este sentido la inserción de los doctores en el mundo laboral no universitario.

En esta línea se pretende iniciar acciones de mejora en la conexión entre la formación profesional y la Universidad a través de la formación continua y la introducción de pasarelas que faciliten, por un lado, la mejora formativa de este colectivo y, por otro, refuercen su papel necesario para la economía catalana. Hay que promover la proximidad y la coordinación entre las unidades responsables de las universidades públicas y los centros de formación profesional para establecer una tutoría en cada centro de forma sectorial. En este sentido, las universidades vinculadas directamente con el territorio próximo tienen un rol determinante.

Proyecto 31 > Programa de desarrollo profesional y valorización de los doctores en el tejido empresarial, institucional y social

Poner en marcha un programa de gran alcance para la valorización de los doctores e investigadores en el tejido empresarial, institucional y social.

Fomentar su inserción profesional en las empresas y facilitar herramientas e instrumentos para su desarrollo y capacitación profesional.

Estrategia 29 > Desarrollar un modelo de universidad pública basado en la tercera misión, que aporte un equilibrio entre desarrollo social y económico

Las universidades públicas quieren establecer un modelo de tercera misión, globalmente equilibrado, que a partir de las características y fortalezas de cada institución desarrolle objetivos de transformación del conocimiento en mejoras sociales a escala local, regional o nacional, y promueva acciones de cooperación internacional. Además, se considera misión fundamental participar en la construcción de una Cataluña basada en el conocimiento, científicamente robusta y con capacidad de generar valor económico y crecimiento empresarial a través de las políticas de transferencia de conocimiento, valorización y comercialización. Estas acciones deberán estar enmarcadas en el código ético de la *Universidad de Cataluña* (v. proyecto 9).

Se propone trabajar en un modelo sostenible de responsabilidad social institucional. Se apuesta por el desarrollo de una tercera misión moderna, que incluya una importante vertiente económica pero no olvide la vertiente social. El ejercicio de la responsabilidad social institucional debe llevarse a cabo desde la participación de cada universidad en la vida social y cultural de su entorno y desde la interacción con la sociedad civil (entidades culturales y cívicas, museos y centros de interpretación, bibliotecas y espacios de cultura, asociaciones de barrio, ferias y certámenes específicos). En este ámbito, el objetivo es lograr un equilibrio de la tercera misión en un entorno global y al mismo tiempo mantener la individualidad-identidad de cada universidad.

Proyecto 32 > Portal de comercialización internacional

Creación de un portal de comercialización internacional de proyectos, resultados de la investigación y patentes.

Proyecto 33 > Programa de espíritu emprendedor *Universidad de Cataluña*

Poner en funcionamiento iniciativas conjuntas para el fomento del espíritu emprendedor y la creación de proyectos empresariales y *spin-off*, en colaboración con las instituciones públicas.

Estrategia 30 > Fomentar y valorar la tercera misión entre el PDI

Con el fin de impulsar la tercera misión en el seno de las universidades, es imprescindible que los gobiernos y las administraciones públicas creen incentivos adecuados y aporten recursos específicos destinados de forma expresa a tal efecto. En el ámbito del PDI, al igual que se incentiva la excelencia en la docencia y en la investigación, hay que hacer lo mismo con la participación en las actividades vinculadas a la tercera misión. Hay que incentivar la participación del PDI en la creación y el desarrollo de empresas *spin-off*, proyectos de cooperación, iniciativas sociales, etc. Las herramientas para hacerlo pueden ser múltiples: créditos docentes, premios, años sabáticos y, sobre todo, el reconocimiento y la valoración en los criterios de evaluación de la actividad, con complementos retributivos y con financiación específica para proyectos universitarios de la tercera misión, proyectos que hay que evaluar para analizar su impacto real en la sociedad, la cultura y la economía.

Proyecto 34 > Evaluación e incentivos para la tercera misión en el PDI

Crear mecanismos de evaluación de las actividades del PDI y poner en funcionamiento una política de incentivos en este campo (financiación selectiva de proyectos y evaluación de su impacto) mediante una política coordinada del Gobierno central, la Generalitat y la *Universidad de Cataluña*.

Estrategia 31 > Impulsar una política de innovación basada en el entorno de los parques científicos y tecnológicos

Cataluña ha sido pionera en el Estado en el desarrollo de los parques científicos y tecnológicos. A fin de consolidarlos en el sistema de investigación e innovación y para que aporten el máximo valor añadido en la cooperación entre universidades, centros de investigación, plataformas y servicios tecnológicos y empresas, es imprescindible una política gubernamental ambiciosa y de largo recorrido que permita una planificación a lo largo de diez años de la estructura de los parques en Cataluña, y que siempre promueva su singularización y complementariedad. En este sentido se considera conveniente establecer una coordinación sectorial de los parques adscritos a las universidades públicas de Cataluña y firmar convenios plurianuales para su consolidación con la Administración de la Generalitat y con las instituciones del territorio (municipio, diputación, consejo comarcal).

Asimismo, es necesario hacer efectivo el compromiso adquirido por la Administración de la Generalitat de financiar los parques científicos vinculados a las universidades catalanas vía retorno de los créditos concedidos en los últimos años por la Administración central.

Estrategia 32 > Incorporar la función de la tercera misión a la financiación universitaria por objetivos

En el marco del desarrollo de un nuevo modelo de financiación de las universidades públicas de Cataluña, se propone introducir elementos de promoción de la tercera misión y establecer los objetivos globales para el sistema. La tercera misión, en esta línea, debe ser entendida tal y como se describe aquí: en primer lugar, en la doble vertiente de responsabilidad social institucional (sociedad, cultura, bienestar y políticas públicas) y competitividad económica y territorial; en segundo lugar, atendiendo a la singularidad y al perfil de cada universidad y cada territorio; y en tercer lugar, con una acción coordinada y generando complementariedades en el marco de la *Universidad de Cataluña*.

Proyecto 35 > Contrato-programa de la tercera misión universitaria

Elaborar un contrato-programa cuatrienal entre la Generalitat y la *Universidad de Cataluña* que incluya los proyectos comunes del sistema universitario y los proyectos y objetivos de cada una de las universidades, con una financiación finalista y atendiendo a su impacto real en la doble vertiente de competitividad económica y de responsabilidad social institucional.

3.6

Una Universidad europea con vocación 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.¹⁵

SIMON MARGINSON Y MARIJK VAN DER WENDE (2007)

Contexto y diagnóstico

El fenómeno de la globalización, que impacta cada día con más fuerza en la sociedad y en la economía, también lo hace de forma directa en las universidades. De hecho, la Universidad y la actividad científica se han desarrollado históricamente y por su propia idiosincrasia en un contexto global, más allá de las fronteras políticas y las realidades nacionales. La voluntad de universalidad y la búsqueda de respuestas mediante la actividad científica han comportado que las instituciones de educación superior y de investigación hayan trabajado en contextos abiertos y globales.

Las políticas de relaciones internacionales y el propio grado de internacionalidad de las universidades se convierten, pues, más que nunca, en aspectos fundamentales a considerar y a desarrollar adecuadamente por parte de las propias instituciones universitarias y por parte de los sistemas universitarios y los gobiernos implicados.

En este contexto, a lo largo de la segunda mitad del siglo xx y hasta hoy día, las universidades europeas han perdido buena parte del liderazgo académico, científico y social que atesoraban. Como es bien sabido, se ha producido una clara decantación del liderazgo universitario, científico y tecnológico hacia los EE. UU. y, más recientemente, hacia los países asiáticos emergentes, que ganan relevancia científica y tecnológica. Sólo hay que examinar los diversos

factores que corroboran este hecho: los rankings universitarios internacionales (v. el cap. 3.1 sobre la *Universidad de Cataluña*), la fuga de cerebros, el movimiento continuo de estudiantes predoctorales y de investigadores posdoctorales hacia los EE. UU., o la presencia destacada de universidades y centros norteamericanos en distintas ramas científicas, culturales y tecnológicos, en ocasiones, tan sólo acompañados de algunos centros y universidades europeas. Si a estas circunstancias se añade la llamada *paradoja europea* (es decir, una investigación científica no suficientemente trasladada a la generación de innovación y desarrollo tecnológico y de nuevos productos y proyectos empresariales) y la relativa relevancia y consideración social de las universidades y los universitarios (una vez más, a diferencia del modelo norteamericano, donde la Universidad es uno de los centros neurálgicos de la vida social y política), ciertamente, el diagnóstico es que es necesaria una urgente mejora.

Ante este panorama, en los últimos treinta años han ido surgiendo iniciativas y programas desde las instituciones políticas europeas para intentar atenuar o vencer estas carencias y, en la medida de lo posible, recortar distancias con EE. UU., Japón y las economías emergentes del sudeste asiático. Los PM, las grandes infraestructuras científicas europeas o el impulso a la movilidad estudiantil y a la carrera científica (por ejemplo, los programas Erasmus y Marie Curie) nacieron bajo estas condiciones y con esta voluntad, así como la de construir una ciudadanía verdaderamente europea, más allá de las fronteras de los estados-nación. Más recientemente, como ya se sabe, el desarrollo progresivo de la idea de un EEES y de una ERA, que hemos tratado en capítulos anteriores, también responde a esta voluntad de reforzar un espacio universitario europeo más dinámico, competitivo y atractivo para todos (estudiantes, profesores, investigadores). Proyectos recientes como el nuevo ERC o el todavía incipiente EIT son dos muestras de ello.

El impacto de las tecnologías de la información y la comunicación ha sido y está siendo, sin lugar a dudas, otro de los factores de construcción de un mundo global del que, una vez más, las universidades y los sistemas universitarios no sólo no pueden permanecer al margen, sino que lo deben liderar. Como afirma Manuel Castells: «Las sociedades evolucionan y se transforman mediante la interacción compleja de factores culturales, políticos y tecnológicos. En cualquier sociedad los paradigmas tecnológicos organizan la gama disponible de tecnologías alrededor de un núcleo que incrementa el rendimiento de cada una. El informacionalismo es el paradigma tecnológico que actualmente proporciona la base para un nuevo tipo de estructura social: la sociedad red, una estructura social formada por redes de información construidas por las tecnologías de la información. Actualmente, ésta es la forma dominante de organización social. La innovación, tanto cultural como tecnológica, es el origen del desarrollo informacional, y la innovación

depende principalmente de la existencia en el marco de una sociedad libre, de universidades y centros de investigación libres y de alta calidad. En la libertad del informacionalismo, la ciencia y el poder se encuentran interrelacionados dentro de un círculo virtuoso.» (Castells, 2003).

Las universidades catalanas han sabido ser partícipes de estos procesos y en buena parte han sido pioneras en la globalización y las capacidades de proyección y presencia internacional, tanto en España como en la propia sociedad catalana. El colectivo universitario ha internalizado con normalidad la necesidad de estar presente en el mundo, sobre todo en lo referente a la actividad científica y los proyectos de investigación. Se puede afirmar que esta dinámica se ha asentado sobre dos pilares: en primer lugar, participando y aprovechando las iniciativas europeas; en segundo lugar, construyendo proyectos nuevos e innovadores desde el propio país. Muestras del primero son la creciente participación de los estudiantes catalanes en el programa Erasmus de la UE, la muy buena situación en relación con la participación de grupos de investigación e investigadores en proyectos internacionales y de alcance europeo (PM), y la reciente adjudicación de los programas de máster europeo *Erasmus Mundus* y de las *Starting Grants*.

TABLA 10

Universidades más destacadas del VI PM.

<i>Entidad</i>	<i>Participación</i>	<i>Liderazgo</i>
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

FUENTES > Generalitat de Catalunya, 2007b.

Ejemplos del segundo aspecto son el Programa ICREA de incorporación de investigadores de relevancia internacional a centros catalanes o de reincorporación de investigadores; el desarrollo de determinados centros de investigación de referencia, en una alianza conjunta entre la Generalitat y las universidades catalanas; la participación directa en alianzas o redes in-

ternacionales; o la consolidación de determinadas ofertas docentes y de país con proyección internacional (programas de doctorado, *Barcelona Graduate School of Economics*, BioCat). Sólo hay que retroceder treinta años y constatar que el salto producido ha sido espectacular. Refiriéndonos solamente a la investigación científica, hemos pasado de ser un país sin tradición científica a ser un país homologado (y competitivo en términos de productividad científica) internacionalmente.

TABLA 11

Nacionalidad y procedencia inmediata de los investigadores ICREA (2007).

	<i>Nacionalidad</i>	<i>Procedencia inmediata</i>
España	112	66
Alemania	10	22
Italia	10	6
Reino Unido	9	16
Holanda	8	7
Argentina	5	-
Rusia	5	2
EE. UU.	4	32
Bulgaria	2	-
Hungría	2	-
Suiza	-	6
Francia	-	4
Brasil	-	2
Noruega	-	2
Otros	-	11
Total	167	176

FUENTE > ICREA.

En general, se puede observar, tal y como muestra la tabla siguiente, que en el caso de los estudiantes de doctorado y respecto de los países extracomunitarios, un grueso importante de los convenios e intercambios docentes y de investigación se centran en América Latina.

TABLA 12

Procedencia de los estudiantes internacionales de doctorado.

	<i>Curso 2002-2003</i>		<i>Curso 2003-2004</i>		<i>Curso 2004-2005</i>		<i>Curso 2005-2006</i>	
	<i>Número</i>	<i>%</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>
África	15	6,2%	11	2,7%	16	5,9%	16	4,3%
América Latina	175	72%	135	33,1%	197	72,4%	272	73,3%
Asia	7	2,9%	3	0,7%	3	1,1%	10	2,7%
Europa	39	16%	35	8,6%	52	19,1%	69	18,6%
EE. UU. y Canadá	2	0,8%	2	0,5%	1	0,4%	4	1,1%
Rusia	4	1,6%	-	-	2	0,7%	-	-
Sin especificar	1	0,4%	222	54,4%	1	0,4%	-	-
Total	243		408		272		371	

FUENTE > UNEIX.

Pese a la creciente movilidad entre los estudiantes y el PDI de las universidades catalanas, hay que tener presente que ésta es muy reducida. Así pues, en este contexto globalizado que se ha descrito, es necesario que las universidades puedan formar y transmitir habilidades y actitudes para vivir y trabajar en un contexto internacional universitario. Hay que introducir estrategias de internacionalización en todos los ámbitos universitarios y assimilar la realidad de un mundo y una economía y sociedad globales para mejorar la atención a los estudiantes locales.

A pesar de estos factores determinantes y ciertamente positivos en el grado de internacionalidad de las universidades catalanas, el camino por recorrer en Cataluña en materia de internacionalización y proyección es muy grande.

Las iniciativas llevadas a cabo por las universidades en materia internacional normalmente son atomizadas, y poco robustas y estables. Coexisten numerosas estrategias e iniciativas inviables en la realidad universitaria y de un país medio sin estado propio. No es factible ni sostenible querer cubrir colaboraciones con multitud de áreas geográficas y de todos los sectores del saber. Es imprescindible, por un lado, priorizar actuaciones y estrategias; por el otro, consolidarlas y poner los medios que permitan proyectos a medio y largo plazo.

En este campo, las administraciones públicas han desarrollado políticas erráticas. Más allá del acierto de las convocatorias de becas y ayudas para estudiar o investigar en el extranjero, o de programas como ICREA o de creación de centros de investigación de excelencia, no ha habido una verdadera política de relaciones internacionales y de proyección externa que, sin duda, las administraciones deben llevar a cabo colaborando estrechamente con las propias universidades. No existen instrumentos que lo faciliten, ni servicios

ni infraestructuras de apoyo comunes para la internacionalización y la movilidad (*housing*, acompañamiento individual y familiar, información y asesoramiento de los diversos colectivos, servicios de información y proyección para los extranjeros, etc.). En esta línea, es imprescindible generar plataformas conjuntas para la proyección, las relaciones internacionales y la movilidad en todos los sentidos, y es necesario apostar por la formación y el desarrollo de nuevos profesionales altamente cualificados para estas funciones.

Visión de futuro

Los aspectos que determinarán el futuro de las universidades catalanas ya no dependen solamente de factores nacionales, sino cada vez más de circunstancias internacionales. Por lo tanto, las relaciones exteriores y el desarrollo de políticas internacionales son una prioridad para las universidades que hay que incluir como aspecto transversal en los propósitos genéricos de las universidades y del sistema universitario. Desde la *Universidad de Cataluña* se quiere impulsar un proceso de priorización y de colaboración para conseguir un posicionamiento en el escenario internacional de cada una de las universidades públicas y del conjunto del sistema.

En este sentido, la *Universidad de Cataluña* quiere apostar por una política común y coordinada en materia de relaciones internacionales, con proyectos conjuntos y con el apoyo de los gobiernos para la proyección internacional y el desarrollo de iniciativas específicas. Uno de los objetivos de una política más coordinada debería ser el de aumentar la proyección y la visibilidad como sistema, incluyendo universidades, centros y parques científicos, instituciones de innovación e, indirectamente, todo el país. Un área prioritaria en la que las universidades de la ACUP quieren trabajar conjuntamente es la creación de una Plataforma Interuniversitaria de Posgrado competitiva a escala europea e internacional (v. el proyecto 5).

En general, es necesario tener en cuenta que no se trata sólo de aumentar la cantidad de estudiantes y PDI extranjeros, sino de que cada medida de internacionalización contribuya a lograr los objetivos prioritarios de calidad y consolidación de perfiles académicos (formación e investigación). En este sentido, hay que centrarse en determinados proyectos, áreas geográficas o ámbitos científicos y mejorar los sistemas de información, seguimiento y evaluación de las actuaciones del ámbito internacional.

Para lograr este reto, como ya se ha dicho, no se parte de la nada. El sistema catalán dispone de una trayectoria destacada en el contexto español, con algunos instrumentos de referencia que hay que reforzar: el Programa ICREA,

centros de investigación de excelencia, ofertas docentes (*Erasmus Mundus*, doctorados de calidad), infraestructuras científicas de referencia y alcance transfronterizo (Sincrotrón ALBA, Supercomputador Mare Nostrum), escuelas de negocios de referencia internacional, o capacidades colectivas y una realidad como país dinámico, acogedor y con gran vitalidad cultural y social.

Para poder estar presentes en el escenario internacional y competir eficazmente con otras universidades del mundo, hay que posicionarse con perfiles singulares y especializados (complementarios en el marco de la *Universitat de Catalunya*). Sobre todo en el ámbito de la investigación, la calidad y la internacionalidad se condicionan mutuamente. Para poder establecer contactos de alta calidad en investigación, se necesitan resultados de investigación excelentes. Para poder obtener resultados excelentes de investigación, hay que atraer a científicos altamente cualificados y buscarlos tanto dentro como fuera del país.

Para estar presentes en el ámbito de la I+D y recibir una parte de los cada vez mayores fondos europeos para la investigación (PM, ERC), las universidades públicas catalanas deben fomentar la investigación de excelencia en todo el territorio. Como la mayoría de los proyectos de investigación se llevan a cabo con equipos internacionales, se requiere promover nuevas formas de trabajar y mejores capacidades para la gestión de proyectos y el desarrollo de perfiles profesionales cualificados en este ámbito.

Teniendo en cuenta que a día de hoy tan sólo un porcentaje reducido de estudiantes universitarios catalanes participa en programas de movilidad, hay que inculcar a todos los universitarios una actitud que promueva la movilidad y la capacidad de vivir y trabajar en un contexto internacional. Es decisivo potenciar habilidades y conocimientos de cariz internacional a todos los universitarios, mediante seminarios específicos, materiales o adaptación de los planes de estudio.

Finalmente, es necesario destinar recursos de toda clase –provenientes de las propias instituciones y de las organizaciones públicas competentes– para fomentar las políticas de relaciones internacionales de las universidades.

Estrategias y proyectos

Estrategia 33 > Fomentar una política común y articulada de relaciones internacionales

El objetivo principal relacionado con la internacionalización consiste en fomentar una política de relaciones internacionales coordinada e integrada por el conjunto de las universidades públicas de Cataluña. Sólo si se unen

esfuerzos se podrá conseguir más visibilidad, así como un mejor posicionamiento en el escenario internacional.

Por consiguiente, habrá que reflexionar sobre los instrumentos que la *Universidad de Cataluña* tiene a su alcance para incrementar su presencia en el exterior, ya que sería deseable y beneficiosa una coordinación entre estos órganos. Actualmente, cada universidad de la ACUP dispone de estructuras específicas que impulsan las relaciones internacionales y la cooperación. En general, se trata de estructuras dirigidas desde un vicerrectorado, con el objetivo de darle la máxima relevancia política. Las oficinas de relaciones internacionales y las dedicadas al mundo de la cooperación o la internacionalización velan por los proyectos y las alianzas con otros centros para que se materialicen con el máximo nivel de éxito.

En el futuro, se quiere alinear el trabajo que realizan todas estas oficinas y así conseguir una política internacional más coordinada y cohesionada entre todas las universidades públicas catalanas, manteniendo la diversidad de objetivos y prioridades allí donde sea conveniente.

Proyecto 36 > Plan de relaciones internacionales de la *Universidad de Cataluña*

A partir de un diagnóstico previo, elaborar un plan de relaciones internacionales de la *Universidad de Cataluña*, formulando objetivos específicos y actuaciones conjuntas. El plan debe incluir los recursos necesarios para su aplicación y un sistema de indicadores consensuado para programar y evaluar las acciones de ámbito internacional.

Estrategia 34 > Aumentar y mejorar la calidad de la movilidad de los estudiantes, del PDI y del PAS

Un objetivo principal dentro de los procesos de internacionalización de cada universidad es aumentar el número de estudiantes que pase uno o dos semestres estudiando en una universidad extranjera. La experiencia obtenida en el extranjero contribuye, por un parte, a obtener competencia científica y, por la otra, al desarrollo personal del estudiante. Incluso la experiencia en el extranjero es un requisito cada vez más importante en el momento de incorporarse al mercado laboral.

Pero no sólo hay que aumentar el número de estudiantes que participa en los programas de movilidad, sino, sobre todo, la calidad de estos programas. Hay que poner un mayor énfasis en el nivel de conocimiento que tienen los estudiantes del idioma antes de ir al extranjero para que su estancia pueda ser lo más provechosa posible. Las plazas ofrecidas en los programas de movilidad deberían ser de muy buena calidad. Además, para incentivar los viajes al extranjero es básico garantizar que la estancia en la universidad

foránea no provocará que el estudiante alargue el tiempo de su carrera en Cataluña. De ahí que sea necesario coordinarse con universidades extranjeras, firmar convenios e, incluso, crear carreras compartidas entre universidades catalanas y universidades extranjeras; de este modo se asegura el reconocimiento de los títulos que los estudiantes obtienen. La inseguridad respecto al reconocimiento de las asignaturas cursadas y de los títulos obtenidos en el extranjero, y los largos trámites que hay que resolver para conseguirlo son factores importantes que pueden frenar la decisión de los estudiantes que quieren estudiar en otros países. La *Universidad de Cataluña* se compromete a aumentar el reconocimiento de títulos y créditos obtenidos en el extranjero, haciendo uso de las herramientas que existen actualmente como, por ejemplo, el sistema de créditos ECTS y el Suplemento al Diploma.

Además, son necesarios otros incentivos para la movilidad y la mejora del apoyo que se da al estudiante. Es importante, por ejemplo, ofrecer un amplio asesoramiento académico sobre las posibilidades que tienen los estudiantes de estudiar en el extranjero, así como cursos de idiomas especializados. Finalmente, hay que destacar la importancia de las becas específicas para estudiar en el extranjero.

En cuanto a los estudiantes de doctorado, también es básico incentivar la movilidad, ya que cada vez es más frecuente que trabajen en equipos de investigación internacionales. Desde la *Universidad de Cataluña* se fomentarán el apoyo financiero y los convenios con instituciones de investigación internacionalmente reconocidas con la finalidad de incentivar a los estudiantes de doctorado para que realicen parte de su formación en el extranjero.

Respecto a la movilidad de los estudiantes, es necesario fomentar no sólo la movilidad entre universidades sino también la movilidad dirigida a la formación de profesionales. Es necesario firmar convenios con empresas de otros países para que los estudiantes puedan hacer allí sus prácticas profesionales.

Si para los estudiantes es básico pasar un tiempo de formación en el extranjero, la movilidad también es necesaria para los dos grandes colectivos profesionales de la Universidad. Para el PDI, una estancia en una universidad extranjera puede significar la oportunidad de conocer nuevos modelos pedagógicos, tener más tiempo para desarrollar un proyecto concreto o establecer contactos y complicidades en su tarea de investigador. En cuanto al PAS, el conocimiento de primera mano de otras experiencias de gestión universitaria, en todos los niveles, puede resultar una experiencia muy enriquecedora para la propia Universidad y el sistema en conjunto.

Proyecto 37 > Titulaciones compartidas

Promover las titulaciones compartidas y las dobles titulaciones con universidades de otros países.

Proyecto 38 > Oficina de apoyo a la movilidad y refuerzo del programa de becas en el extranjero

Impulsar una oficina conjunta de apoyo a la movilidad entre las universidades, así como un nuevo programa de becas en el extranjero para estudiantes de grado, posgrado y posdoctorado, sumando esfuerzos entre universidades, Generalitat de Cataluña, Administración central y otras instituciones u organismos.

Proyecto 39 > Plan de movilidad internacional del PDI y PAS

Impulsar un plan de movilidad internacional para el desarrollo profesional y la formación del PDI y PAS en el seno de las universidades públicas de Cataluña.

Estrategia 35 > Aumentar la capacidad de atracción y de retención de talento

Otro objetivo en el ámbito de la internacionalización es aumentar el número de estudiantes y PDI que vienen a estudiar, enseñar e investigar a Cataluña. Este objetivo no consiste simplemente en conseguir que vengan más estudiantes y PDI, sino, sobre todo, que quienes lo hagan aporten talento y valor añadido al sistema universitario. Para ello es importante abrir los sistemas de reclutamiento y de selección a escala internacional.

En el panorama internacional, Cataluña puede ser más competitiva en el ámbito de los estudios de posgrado que en los de grado. Esto significa que las universidades deben intentar atraer, de manera prioritaria, a investigadores reconocidos para trabajar en Cataluña. En este sentido, hay que especializarse en ciertos ámbitos de la investigación, ya que no es posible que ésta sea internacionalmente reconocida en todas las disciplinas. Así pues, la internacionalización requiere concentrarse en aquellas áreas en las que es viable lograr la excelencia.

Para facilitar las estancias de estudiantes y PDI en las universidades catalanas, es necesario mejorar la atención y los servicios que éstos requieren. Hay que colaborar estrechamente con las oficinas de extranjería y las oficinas de atención a los estudiantes, pero también con asociaciones e iniciativas que se ocupen de asesorar a estudiantes y al PDI en los ámbitos social y cultural. Las dificultades con las oficinas de extranjería y la gestión burocrática frecuentemente pueden ser causas de frustración que dejan una huella negativa, aunque la experiencia académica sea mayoritariamente positiva.

Otro tema importante a tener en cuenta cuando se trata de atraer a universitarios extranjeros es la cuestión de la vivienda. En un país en el que la oferta de vivienda de alquiler está muy por debajo de la media europea, los universitarios son uno de los colectivos que sufren las consecuencias. Las universidades y las administraciones deberían hacer un esfuerzo especial para incen-

tivar la creación de residencias universitarias y promover el aumento de pisos de alquiler, tanto para los estudiantes extranjeros como para los del país.

A menudo se ha querido presentar la lengua catalana como un posible freno a la incorporación de estudiantes y profesores extranjeros. Más allá de polémicas creadas artificialmente o con intencionalidad política, las cifras demuestran que el poder de atracción de Cataluña es uno de los más elevados de España. No obstante, hay que informar adecuadamente, a quienes tienen la intención de estudiar en una universidad catalana, de la situación lingüística real que encontrarán. Por consiguiente, es necesario informar del idioma en que se imparten las clases.

Del mismo modo que se da información, es necesario ofrecer las herramientas que permitan hacerse con los conocimientos lingüísticos básicos que cualquier universitario debería adquirir en un periodo de tiempo relativamente corto. Los servicios lingüísticos de las diferentes universidades, en colaboración con la Generalitat, han hecho una tarea importante en este ámbito. Información correcta y herramientas adecuadas, junto con la progresiva y necesaria incorporación de la lengua inglesa en el sistema de formación, harán que la presencia del catalán en las aulas y los laboratorios sea considerada normal entre los visitantes extranjeros, cosa obvia en un país en el que es idioma oficial, y un elemento de enriquecimiento personal, como ya ocurre en muchos casos (v. proyecto 10).

Proyecto 40 > Acogida internacional

Repensar y potenciar los servicios e infraestructuras ideados para acoger a universitarios extranjeros (alojamiento, transporte, Barcelona Centro Universitario –BCU–, etc.)

Estrategia 4 > Proyectar Cataluña y Barcelona como lugares idóneos para la formación de posgrado y doctorado de referencia internacional

(Esta estrategia se desarrolla en el cap. 3.1 sobre la Universidad de Cataluña.)

Estrategia 36 > Fomentar la implicación de las universidades en grandes proyectos de investigación y en instalaciones científicas, tecnológicas y culturales

En estrecha relación con lo que se ha dicho anteriormente, se propone concentrar esfuerzos que posibiliten la implicación de las universidades y el conjunto del sistema en grandes proyectos de investigación y en instalaciones científicas, tecnológicas y culturales. Hay que generar la masa crítica necesaria y apor-

tar experiencia y recursos en la generación de grandes proyectos de alcance internacional entre las administraciones públicas (Generalitat de Cataluña, Gobierno central del Estado, Ayuntamiento de Barcelona), las entidades privadas y sociales, y las universidades. Específicamente, se quiere reforzar las capacidades de la Eurorregión en el contexto europeo, facilitando instrumentos para una mayor cohesión territorial en formación, investigación e innovación.

Estrategia 37 > Fortalecer la presencia internacional activa en foros, organismos internacionales e instituciones supranacionales

Son del todo necesarias actuaciones políticas conjuntas para seguir abriendo el abanico de capacidades de internacionalización de las universidades. En este sentido, las universidades catalanas ya forman parte y lideran diferentes redes internacionales de universidades de todo el mundo que permiten compartir experiencias y fijar objetivos ambiciosos. También hay que estudiar las ventajas de una posición unitaria, lo cual no significa uniforme. Sería deseable poder sumar los esfuerzos que cada una de las universidades integrantes de la *Universidad de Cataluña* realizan individualmente. De este modo, se lograría tener una postura más relevante en los organismos de decisión. Asimismo, es necesario fomentar la presencia de la *Universidad de Cataluña* en foros de discusión sobre educación internacional como, por ejemplo, la EUA, la *International Association of Universities* (IAU), la OCDE o la CE.

Por otro lado, la presencia de las universidades del país en las ferias internacionales es cada vez más importante, lo que debe contribuir a darlas a conocer en los foros más prestigiosos y a establecer nuevos contactos susceptibles de ampliar el radio de influencia. En este sentido, las estrategias de promoción de las universidades se deben basar fundamentalmente en un buen análisis de las fortalezas y las debilidades, ya que sólo en ámbitos en donde la Universidad destaca por su excelencia podrán lograr el éxito en el contexto internacional.

Proyecto 41 > Delegación de la ACUP en Bruselas

Crear una delegación de la ACUP en Bruselas destinada a promover la implicación en proyectos europeos, participar en convocatorias públicas y generar iniciativas.

Proyecto 42 > Acuerdo para la proyección internacional con las administraciones y otros agentes sociales

Promover un acuerdo conjunto de colaboración entre las universidades públicas catalanas, la Generalitat y el ministerio estatal competente, incluyendo los organismos de proyección internacional correspondientes, para aumentar la presencia de la *Universidad de Cataluña* en países

extranjeros. El objetivo es facilitar la realización conjunta de actividades en el ámbito de la educación superior y el reconocimiento mutuo.

Estrategia 38 > Formar universitarios con capacidad para vivir y trabajar en un contexto internacional

Después de más de veinte años de programas europeos de movilidad como el Erasmus, todavía hoy día solamente entre uno de cada cinco y uno de cada diez estudiantes, según la universidad, se marcha a estudiar a otro país (Brus, Scholz, 2007). Por lo tanto, se debe plantear la cuestión de cómo ofrecer a la gran mayoría de estudiantes que no participa en estos programas una dimensión europea e internacional durante sus estudios en las universidades (*Internationalization at Home –IaH–*).

Actualmente, el conocimiento y el dominio de lenguas extranjeras es un requisito imprescindible. Desde la *Universidad de Cataluña* se postula que todos los estudiantes del país acaben los estudios con conocimientos avanzados, como mínimo, de una tercera lengua. Cada vez más hay que impartir clases en una tercera lengua en el nivel de posgrado, que habitualmente será el inglés, pero sin olvidar otros posibles idiomas. Esto aumentaría, por un lado, la capacidad de las universidades de captar alumnos extranjeros y, por el otro, ayudaría a mejorar los conocimientos lingüísticos de los estudiantes catalanes.

Asimismo, deben emprenderse acciones para favorecer el dominio de idiomas extranjeros por parte de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Pese a los esfuerzos iniciados recientemente, el porcentaje de personas que se sienten seguras comunicándose en otro idioma todavía es muy bajo, hecho que dificulta en gran manera cualquier apertura internacional.

Proyecto 43 > Programa IaH-Universidad de Cataluña

Impulsar un plan de actuación para fomentar la IaH en las universidades catalanas. Específicamente, garantizar unos niveles elevados de conocimiento de lenguas extranjeras. Instar al *Govern de la Generalitat* para que aumente las facilidades para estudiar idiomas mediante más becas para aquellos alumnos que aprueben los cursos, estancias en el extranjero, refuerzo de las escuelas de idiomas, etc.

Estrategia 12 > Potenciar una política integrada y articulada de las universidades en materia de cooperación al desarrollo

(Esta estrategia se desarrolla en el cap. 3.2 sobre la Universidad comprometida con la sociedad.)

3.7

Una Universidad al servicio de las personas, que genera equidad y oportunidades de progreso

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.

ÁNGEL GABILONDO (2008)

Contexto y diagnóstico

En todo el mundo, las encuestas de opinión muestran que la Universidad es una de las instituciones más valoradas y apreciadas. Una inmensa mayoría de familias desea que sus hijos hagan estudios universitarios y celebra la obtención de un título. Un estudio del Instituto de Evaluación del MEC (2006) destaca, por ejemplo, que el 75% de los padres de los alumnos que finalizan la educación secundaria obligatoria quieren que sus hijos estudien en la Universidad.

Es sabido que la realización de estudios universitarios ayuda enormemente al progreso personal, tanto desde el punto de vista laboral como humano. Los universitarios tienen más posibilidades de encontrar un trabajo de calidad y de progresar en el ámbito laboral. Además, diferentes estudios y encuestas demuestran que tienen una vida más equilibrada y plena, y que presentan mejores indicadores de lo que podríamos llamar *ciudadanía*. Un estudio hecho en los EE. UU. mostró, por ejemplo, que los universitarios tienen una percepción de la salud dos veces superior a la de la población sin estudios postobligatorios, y un índice de donación de sangre tres veces superior, si seleccionamos sólo un par de indicadores (Baum, Payea, 2004).

Durante la dictadura franquista, la Universidad española se dedicó, mayoritariamente, a formar a las clases dirigentes. Los estudiantes, en un porcenta-

je muy elevado, provenían de las clases acomodadas y, cuando acababan sus estudios, se integraban laboralmente en los trabajos que ocupaban las capas sociales acomodadas. A partir de la década de 1970 se democratiza la Universidad y llegan a ella miles de estudiantes de clase media y trabajadora. Éste es uno de los principales fenómenos que ayudan a la construcción de una clase media homologable a las europeas. La Universidad es identificada por los ciudadanos como un importante ascensor social. Quizá el más importante.

En Cataluña, la década de 1980 fue una década de *numerus clausus* y aulas sobrecargadas por el gran número de estudiantes que querían cursar una carrera universitaria. En la década siguiente, el problema se solucionó con la creación de nuevas universidades públicas y con la aparición de las universidades privadas. La tabla 13 muestra el espectacular crecimiento del número de estudiantes en las aulas universitarias; de los 98.703 estudiantes matriculados en el curso 1980-1981 a los 226.364 estudiantes en el curso 2004-2005, con una tendencia al estancamiento a partir de los primeros años del siglo XXI.

TABLA 13

Evolución del número de estudiantes de primer y segundo ciclo matriculados en las universidades catalanas*.

	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
% públicas	100	100	100	96,6	91,13	90,62
% privadas				3,4	8,87	9,38

FUENTE > Los años 1999-2000 y 2004-2005: UNEIX; el resto de años: Oroval [et al.], 2000. *Centros integrados y adscritos o asociados. Títulos homologados y propios.

Visión de futuro

Una Universidad de calidad, abierta a todos los ciudadanos con talento y dispuestos a estudiar, es un elemento básico para la generación de oportunidades, de equidad y de cohesión social. La Universidad catalana quiere mantener y fortalecer esta característica y esta función en el futuro. En el capítulo 3.5 sobre la tercera misión de la Universidad se ha subrayado el papel de la Universidad como motor del desarrollo económico y del bienestar de la sociedad; y en el capítulo 3.2, sobre la Universidad comprometida con la sociedad, su compromiso con los valores democráticos y la cultura catalana. Pero, más allá del compromiso con la sociedad, la Universidad también tiene un compromiso con las personas. Tal como define el proceso de Bolonia, los estudiantes deben ser el centro de la Universidad y no sólo los receptores de buenos cursos basados en la pedagogía moderna.

Hay que tener presente la dimensión social de la educación, asegurando las condiciones de un aprendizaje de éxito. Esto, además de buenas instalaciones y un equipamiento adecuado, implica el apoyo a la vida diaria del estudiante. La *Universidad de Cataluña* se compromete a mejorar los servicios a los estudiantes, con el objetivo principal de acrecentar el aprendizaje y su función social.

El nuevo escenario que dibuja el EEES también reclama que los estudiantes sean más activos en el aula, que no sólo actúen como consumidores que se preparan para una profesión o puesto de trabajo, sino que desarrollen un sentimiento de pertenencia a la Universidad. La Universidad debe ser más que un servicio público, debe ser una *universitas scholarium et magistrorum* (EUA, 2005b). Así pues, hay que encontrar mecanismos para aumentar la implicación de los estudiantes en la vida universitaria.

La *Universidad de Cataluña*, como institución pública y socialmente sensible, quiere ser el instrumento que permita a los ciudadanos construir sus sueños de progreso personal. No cabe ninguna duda de que un acceso igualitario a la educación, en todos los niveles, es un componente imprescindible del estado del bienestar. El elemento más importante para garantizar este acceso igualitario a los estudios universitarios es el económico. Hay que destacar que una de las mayores deficiencias del sistema universitario catalán, y del español por extensión, el rasgo que más lo separa de los sistemas universitarios europeos más avanzados, es la muy débil estructura de becas, ayudas y préstamos al estudio, tal como muestra la tabla 14. España se encuentra en la cola de los países europeos en lo que respecta a las subvenciones públicas (becas, ayudas y préstamos) que reciben los estudiantes universitarios.

TABLA 14

Subvenciones públicas a estudiantes y familias como porcentaje del total del gasto público en educación superior y del PIB (2004).

	<i>Subvenciones públicas directas a las instituciones de educación superior (% del total)</i>	<i>Subvenciones públicas para la educación superior, estudiantes y familias (% del total)</i>	<i>Subvenciones para la educación a estudiantes y familias (porcentaje del PIB)</i>
Noruega	59,2	40,8	0,99
Dinamarca	69,7	30,3	0,76
Suecia	71,8	28,2	0,59
Países Bajos	73,0	27,0	0,37
Finlandia	82,8	17,2	0,36
Austria	80,2	19,8	0,28
Reino Unido	76,1	23,9	0,24
Alemania	82,1	17,9	0,21
Bélgica	84,3	15,7	0,20
Irlanda	85,2	14,8	0,16
Italia	83,3	16,7	0,13
Francia	92,1	7,9	0,10
España	92,2	7,8	0,08

FUENTE > OCDE, 2007a.

El modelo español de subvención generalizada en la matrícula, independientemente de la situación económica del estudiante, y, al mismo tiempo, la débil estructura de becas, ayudas y préstamos son claramente regresivos y no garantizan la equidad ni la igualdad de oportunidades. De ahí que este modelo genere otras disfunciones, como por ejemplo un rendimiento académico inferior al deseado o una baja movilidad estudiantil, derivados del hecho de que un porcentaje elevado de estudiantes debe trabajar para poder sufragarse los estudios. Es de prever que la progresiva adaptación al EEES (que contabiliza todas las horas que el estudiante dedica a estudiar –crédito europeo– y busca una elevada movilidad interuniversitaria) mostrará estas disfunciones de modo más visible. Por consiguiente, es imprescindible introducir una nueva política de becas, ayudas y préstamos en Cataluña.

Estrategias y proyectos

Estrategia 39 > Garantizar un acceso equitativo a la educación superior mediante un sistema amplio de becas, ayudas y préstamos

Una nueva política de becas y ayudas debe basarse, en primer lugar, en un aumento significativo de los recursos públicos que se destinan a ello. El objetivo es que un 30% de los estudiantes sea becado en el año 2010, y que, en un plazo de siete años, el porcentaje de estudiantes becados llegue a la media europea. En segundo lugar, hay que finalizar el traspaso competencial y de los recursos del Gobierno central a la Generalitat. Sólo así se podrá diseñar una política ajustada a la realidad del país.

Las becas y ayudas deben pasar de ser una inversión pública en la matrícula universitaria a una inversión directa en el estudiante, medida que respeta mejor la igualdad de oportunidades. Igualmente, la continuidad del apoyo financiero público debe estar vinculada al progreso y rendimiento académico de los estudiantes. Asimismo, es necesario introducir progresivamente becas-salario para los estudiantes que les permitan una dedicación plena a sus estudios. Los préstamos a bajo interés, a devolver una vez el estudiante se haya incorporado al mundo laboral, son un instrumento más, y útil, de esta nueva política. Aunque en los últimos años éstos ya se han empezado a introducir, hay que reforzar su difusión y utilización.

En el momento de establecer una nueva política de becas y ayudas universitarias, hay que diferenciar entre los estudios de grado y los de posgrado, así como sus diferentes objetivos. Los estudios de grado reclaman una política de becas de régimen general, adecuada respecto al número y recursos asignados en conjunto, aunque también respecto a la realidad económica y social del país. El acceso al grado debe ser universal, ya que es el nivel de estudios que posteriormente facilita un mayor desarrollo profesional y económico. Para acceder a las ayudas, deben tenerse en cuenta de forma especial, aunque no exclusiva, los criterios de renta. No obstante, en el caso del posgrado hay que diferenciar las ayudas en función del objetivo que se persiga. La modalidad de créditos preferentes debe dirigirse a aquellos estudiantes que, una vez inseridos o con capacidad para integrarse en el mercado laboral, quieran alargar los estudios. Las becas tienen que ir claramente encaminadas a la captación de talento, si bien hay que diferenciar entre los recursos que posteriormente sean susceptibles de convertirse en inversión para el desarrollo de la sociedad catalana, y los que se dirijan a la cooperación para el desarrollo de otras sociedades.

En cuanto al doctorado, hay que estructurar un mapa suficiente de ayudas competitivas, exclusivas de este nivel académico, adecuadas a la estructura y duración de los estudios, y en sintonía con ayudas similares ofrecidas por

otras administraciones europeas. Estas ayudas deben favorecer de forma prioritaria el éxito, facilitando la dedicación exclusiva a la investigación y la disminución de la duración actual de estos estudios.

Igualmente, es necesario simplificar los diferentes sistemas de becas y ayudas predoctorales y posdoctorales, promoviendo las modalidades de becas existentes y evitando duplicidades, simplificando los sistemas de selección y garantizando que logren, en el tiempo previsto, el objetivo de contribuir a la formación de investigadores y al inicio de la carrera académico-investigadora.

La nueva política de becas, ayudas y préstamos debe complementarse con una política social a escala institucional para reducir las desigualdades y ayudar a los estudiantes menos favorecidos mediante subvenciones al alquiler, al uso de las instalaciones deportivas, etc.

Proyecto 44 > Nueva política de becas, ayudas y préstamos

Durante el año 2009, promover un estudio-propuesta conjunto entre la Generalitat y las universidades sobre la implantación de la nueva política de becas, ayudas y préstamos universitarios que permita su ejecución a partir del año 2010.

Estrategia 40 > Acercar las universidades a los ciudadanos

En este ámbito, un aspecto claramente positivo del actual sistema universitario catalán es su proximidad física al ciudadano. Existen campus universitarios en las cuatro capitales –cuatro universidades están en el área metropolitana de Barcelona, una en Tarragona, una en Lleida y una en Girona– y también en muchas ciudades medianas de nuestro país, y, además, la UOC es un elemento de extraordinario valor para garantizar el acceso de cualquier ciudadano a los estudios superiores y a las actividades de extensión universitaria. Con la *Universidad de Cataluña* se pretende preservar y fortalecer este sentido de proximidad a los ciudadanos, entendiendo que el campus de la *Universidad de Cataluña* se extiende por todo el territorio y aprovechando al máximo las oportunidades que generan las tecnologías de la comunicación.

Otro aspecto importante en este sentido es la igualdad de género. En las universidades catalanas se puede observar una división del trabajo en un PDI altamente masculinizado. Mientras que la relación entre las categorías de titular y catedrático universitario entre los hombres es, aproximadamente, de dos titulares por catedrático; la relación entre las mujeres es, aproximadamente, de siete titulares por una catedrática. Además, en Cataluña, sólo el 16,5% de los catedráticos son mujeres (Observatorio de la Igualdad, UAB).¹⁶

Desde la *Universidad de Cataluña* se manifiesta el compromiso por la igualdad entre hombres y mujeres y se aspira a convertir este objetivo en una realidad práctica. Los objetivos que hay que lograr son la igualdad de

condiciones para el acceso a los estudios, la investigación universitaria y la promoción profesional dentro de la Universidad. Hay que organizar las condiciones de trabajo con perspectiva de género, teniendo en cuenta la conciliación entre vida familiar y profesional, y promover una representación equilibrada en los diferentes órganos y niveles de toma de decisiones dentro de la Universidad. Finalmente, es necesario fomentar la perspectiva de género en los contenidos de los estudios y de la investigación.

Proyecto 45 > Observatorio de la Igualdad de la Universidad de Cataluña

A partir de experiencias ya existentes en algunas universidades, crear un observatorio conjunto que vele por la igualdad entre hombres y mujeres y luche contra el sexismo.

Proyecto 46 > Plan de acogida en la Universidad

Crear mecanismos específicos, sobre todo económicos, para fomentar el acceso de los colectivos desfavorecidos a la *Universidad de Cataluña*. Dedicar un esfuerzo especial a poner al alcance de todos la información sobre la oferta universitaria y las diferentes ayudas y becas a estos colectivos, y desarrollar indicadores específicos para poder medir el éxito.

Estrategia 17 > Impulsar la formación a lo largo de la vida con una oferta flexible y de alta calidad

(Esta estrategia se desarrolla en el cap. 3.3 sobre la formación universitaria.)

Estrategia 41 > Mejorar la calidad de vida de los universitarios

Hay que mejorar la calidad y los servicios de los campus universitarios y ofrecer más apoyo a los estudiantes. Más allá del equipamiento docente, son necesarias unas buenas instalaciones deportivas, potenciar la vida asociativa, un transporte público amplio y a precios asequibles, espacios de encuentro y de cultura, áreas de conexión Wi-Fi, así como más viviendas y residencias. Tal como se ha mencionado en la estrategia 39, hay que subvencionar servicios, como por ejemplo las instalaciones deportivas, a fin de que sean gratuitos para los estudiantes, así como los cursos de idiomas.

Un aspecto importante en este sentido son las subvenciones para el alquiler y la construcción de viviendas para los estudiantes. Tal como muestra la tabla 15, España es el país europeo con el porcentaje más elevado de estudiantes que viven con los padres. Al mismo tiempo, es el país donde menos estudiantes viven en residencias estudiantiles. En este sentido, la inversión en viviendas y residencias para estudiantes también tendrá efectos positivos en la movilidad de los estudiantes.

TABLA 15

Lugar de residencia de los estudiantes (porcentajes, datos de 1999).

	<i>Con los padres</i>	<i>Residencia estudiantil</i>	<i>Piso compartido</i>
España	75	3	19
Italia	66	5	26
Portugal	63	10	20
Grecia	56	18	17
Irlanda	49	11	35
Bélgica	35	55	8
Francia	29	44	19
Austria	24	23	39
Países Bajos	16	68	13
Alemania	12	33	43
Reino Unido	12	34	48
Suecia	12	70	10
Noruega	10	33	37
Dinamarca	4	36	25
Finlandia	4	75	7

FUENTE > Mora [et al.], 2000.

Proyecto 47 > Tarifas para universitarios en el transporte público

Negociar un acuerdo con las autoridades del transporte público para ofrecer carnés y precios reducidos a los estudiantes.

Estrategia 42 > Promover la implicación de los estudiantes en actividades extracurriculares y las redes de *alumni*

Tal como se ha mencionado en los capítulos 3.2 y 3.3 sobre la Universidad comprometida con la sociedad y la formación universitaria, cada vez es más importante que los estudiantes adquieran, aparte de los conocimientos específicos de su área de conocimiento, ciertas capacidades, habilidades y actitudes. Una forma de adquirirlas, importante para una futura integración exitosa en el mercado laboral, es la participación de los estudiantes en actividades extracurriculares, como por ejemplo las asociaciones de estudiantes, y su implicación en actividades académicas o en bibliotecas, laboratorios o grupos de investigación. Así pues, desde las universidades hay que fomentar el asociacionismo de los estudiantes y una mayor implicación de éstos en actividades universitarias relacionadas con la docencia, la investigación o la transfe-

rencia de conocimientos a la sociedad. Hay que apoyar a las asociaciones estudiantiles y a otras organizaciones sociales.

Otro aspecto que gana relevancia día a día son las redes de antiguos estudiantes (*alumni*). Para las universidades, buscar la implicación directa e indirecta de los estudiantes que a lo largo de los años pasan por las aulas es un factor decisivo para mantener la vitalidad institucional y un permanente diálogo con la sociedad. Esta práctica, muy extendida en el mundo anglosajón, es casi inexistente en nuestro país. Por consiguiente, hay que desarrollar iniciativas que permitan vincular los *alumni* –tanto nacionales como extranjeros– a las universidades. Esta vinculación representa otro puente de conexión entre las universidades y la sociedad, y, además, puede comportar la generación de recursos filantrópicos.

Proyecto 48 > Programa de becas para prácticas profesionales

Iniciativas que permitan el desarrollo de prácticas profesionales de los estudiantes en las universidades mediante becas-salario.

Proyecto 49 > Promoción y creación de redes de *alumni*

Desarrollar una estrategia conjunta, impulsada por la ACUP, para la promoción de redes de *alumni* en las facultades, escuelas y universidades.

3.8

Una Universidad con políticas de personal ágiles, encaminadas a fomentar el talento y la confianza

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)

Contexto y diagnóstico

El papel protagonista que corresponde a la Universidad en la sociedad del conocimiento la sitúa en el centro de la discusión cultural, social y económica, y en las agendas políticas. En todo el mundo, pero particularmente en Europa, los sistemas universitarios están en proceso de revisión. Hay que remodelar una institución que debe responder de manera eficiente y eficaz a los intereses de la sociedad y, al mismo tiempo, debe mantener los valores de independencia del pensamiento y el espíritu crítico en materias tan esenciales para el desarrollo humano como son el conocimiento y la ciencia. Todos los planteamientos renovadores que se proponen o se implantan establecen un sistema de tensión y equilibrio entre los mecanismos universitarios de toma de decisiones, la diversificación de la financiación y la rendición de cuentas a la sociedad. Detrás de todos estos cambios, no obstante, hay una premisa básica: en la nueva sociedad del conocimiento, por primera vez en la historia de la humanidad, la mente humana es una fuerza productiva directa y no sólo un elemento decisivo del sistema de producción. Por lo tanto, es más evidente que nunca que el máximo valor de la institución universitaria está en manos del personal que la integra.

Pese a que la autonomía universitaria no es cuestionada, y la letra de las leyes que regulan las universidades la defiende, lo cierto es que la realidad muestra una continua tensión y una tendencia a la limitación de esta auto-

nomía. Esto es especialmente evidente en dos ámbitos fundamentales: la selección del personal, tanto académico como técnico o administrativo, y la definición de las políticas internas que marcan cómo deben desarrollarse las carreras profesionales del personal universitario. Todo el mundo es consciente de que las políticas de personal son una pieza clave de la autonomía universitaria y de la calidad de la institución, una organización compleja fundamentada en personal de alta cualificación.

La UE insiste mucho en la autonomía universitaria y en la responsabilidad y la rendición de cuentas, invitando a los estados miembros a orientar sus sistemas universitarios mediante un marco de reglas generales, objetivos de política científica y mecanismos de financiación, pero traspasando a las universidades la plena responsabilidad institucional ante la sociedad. Mientras que la definición de los mecanismos de toma de decisión en la Universidad remite esencialmente a la estructura de la Universidad y su sistema de gobernanza, las políticas de personal están mucho más relacionadas con las preocupaciones del PDI y del PAS, que, a la vez, no se pueden separar de las perspectivas del sistema de organización de relaciones laborales. En este ámbito se producen tensiones internas entre la autonomía institucional y la personal. La cuestión central es cómo relacionar la amplia y muy importante responsabilidad institucional con la necesidad de garantizar e incentivar la creatividad individual, la libertad académica y la implicación personal, respondiendo siempre a las expectativas y necesidades de la sociedad.

En los últimos años, desde la aprobación de la Ley Orgánica de Universidades (LOU, 2001), la Ley de Universidades de Cataluña (LUC, 2003) y la reciente reforma de la LOU (LOMLOU, 2006), se han producido bastantes cambios en el perfil del PDI de la Universidad catalana, como por ejemplo la introducción de nuevas categorías de PDI contratado, incentivadas en Cataluña a través del Programa Serra-Hünter, y el freno al crecimiento de las plazas de PDI funcionario derivado de la aplicación de un ya superado proceso de habilitación. Las tablas siguientes muestran esta evolución hacia un abanico amplio y complejo de figuras del PDI asignadas a la Universidad por el marco legal vigente; significativamente, un 63% del incremento en PDI se produce en figuras de contratación temporal o de menor cualificación.

También se muestra la evolución del número de estudiantes, que ha decrecido en estos últimos años como corresponde al descenso demográfico que ha experimentado el país, lo que permite situar a Cataluña en una relativa buena posición en el panorama internacional, respecto a la proporción estudiante-PDI.

Por el contrario, los datos de distribución por edades del PDI muestran que la Universidad en Cataluña se encuentra ante un importante reto: la sustitución de la primera gran oleada de PDI que se incorporó a la Universidad a partir de la aprobación de la LRU a principios de la década de 1980.

TABLA 16

PDI ETC por categorías (total universidades públicas catalanas*).

	1999-2000	2006-2007
Asociado	2.144	2.736
Asociado médico	339	444
Asociado permanente extranjero	16	15
Asociado sustituto	250	21
Catedrático contratado	-	9
Catedrático escuela universitaria	235	263
Catedrático universitario	1.169	1.375
Emérito	11	50
Profesor agregado	-	267
Profesor colaborador permanente	-	324
Profesor colaborador temporal	-	182
Profesor lector	-	528
Titular escuela universitaria	1.592	1.324
Titular universitario	3.402	3.667
Visitante	56	71
Otros	184	91
Total	9.398	11.367

FUENTE > UNEIX, * sin UOC.

TABLA 17

Ratio de estudiantes universitarios ETC respecto al PDI ETC.

	2000	2001	2002	2003	2004
Suecia	9,3	9,3	9,1	9,0	9,0
Noruega	12,7	11,5	13,2	11,9	12,0
Japón	12,9	12,8	12,6	12,4	12,3
Finlandia	16,1	16,8	12,6	12,3	12,4
Alemania	11,7	11,9	12,1	12,2	12,6
Cataluña	16,4	15,3	14,0	13,4	12,8
España	16,9	14,2	14,6	13,3	13,3
Países Bajos	12,6	12,6	13,0	13,4	13,6
EE. UU.	14,8	14,9	17,1	15,2	15,8
Reino Unido	17,6	17,6	18,3	18,2	17,8
Bélgica	19,9	18,1	18,7	19,2	19,4
Francia	18,6	18,9	18,7	18,6	19,4
Italia	24,1	23,1	23,7	22,3	22,5

FUENTES > OCDE; para Cataluña: Memoria del Sistema Universitario.

TABLA 18

Pirámide de edades del PDI.

<i>Universidad</i>	<i>Tramos de edad</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

FUENTE > Generalitat de Cataluña.

Finalmente, los datos correspondientes al PAS muestran claramente otro de los retos de la Universidad catalana, común a la española: la necesidad de incorporar personal técnico y de administración y servicios en mayor cantidad y, sobre todo, con perfiles de mayor cualificación profesional, a fin de mejorar la relación PAS-PDI del sistema y permitir una profesionalización creciente de la administración universitaria. Por ejemplo, pese a la evolución positiva del PAS (5.729 en el curso 1999-2000, 7.298 en el curso 2006-2007), la relación PAS-PDI casi no ha mejorado (0,61 PAS-PDI en el curso 1999-2000, 0,64 PAS-PDI en el curso 2006-2007).

Visión de futuro

Con todos los condicionantes conocidos, el marco de autonomía que tiene la Universidad le permite adoptar estrategias propias en organización, política docente y de investigación, y, en definitiva, en todos los ámbitos de la actividad encomendada por la sociedad bajo el paraguas de la libertad de pensamiento y el espíritu crítico. Asimismo, la autonomía universitaria responsabiliza a la propia Universidad para encontrar, en cada momento, el mejor camino, el más eficaz y eficiente, para cumplir su misión. Al fin y al cabo, la autonomía universitaria es el único instrumento suficientemente sutil para arbitrar medidas de mejora razonables en la tarea científica y social de la Universidad.

El triplete de autonomía, autogobierno y rendición de cuentas debería penetrar en toda la Universidad, desde los órganos de gobierno hasta el personal, sea PDI o PAS. En última instancia, el PDI y el PAS son los que realizan el trabajo en las diferentes unidades, de acuerdo con un reparto que también debería poder ser definido autónomamente en el seno de las unidades, acompañado del correspondiente mecanismo de rendición de cuentas.

En el triángulo que define la comunidad universitaria formado por estudiantes, PDI y PAS, cada vértice es imprescindible. En el reparto de funciones, el PDI representa el valor en conocimiento académico de la Universidad, que permite dar y acreditar formación de nivel superior y que sirve de base y garantía para la propia generación de conocimiento, mediante acciones de investigación, creación y desarrollo. Con su trabajo y motivación, el PDI ha sido determinante para llevar las universidades del país a la relativamente buena situación en la que se encuentran hoy.

El PAS representa la necesaria gestión profesional de la complejidad académica y de buena parte de los servicios que apoyan el proyecto universitario. Los estudiantes representan la razón de ser de la Universidad, su im-

plicación y capacidad son los ingredientes que aseguran el éxito académico y su retorno social.

El PDI es, también, el colectivo que deberá dirigir, en los próximos años, buena parte del esfuerzo de adaptación al EEES de las nuevas titulaciones de grado, máster y doctorado, y que deberá enfrentarse a los nuevos requerimientos asociados a los previsibles procesos de acreditación de la actividad de investigación dentro de la ERA. La primera preocupación debe ser, pues, la de mantener la motivación del PDI y reconocer su esfuerzo de adaptación a los cambios. Es necesario que el PDI pueda dedicar sus mejores esfuerzos a las tareas que le son propias, intentando reducir su participación en tareas administrativas. De ahí que uno de los principales ejes de actuación con el PDI sea común a las políticas dirigidas al PAS y se trate de su interrelación, en la dirección que muestran los estándares de otras universidades europeas.

En los últimos años, el conjunto de la Universidad catalana, y muy particularmente algunas universidades, ha impulsado el concepto de dedicación académica global para definir el encargo académico global del PDI (bajo la denominación mayoritaria de *pacto de dedicación*) y, por extensión, del departamento y la universidad. La definición de actividad global está perfectamente alineada con uno de los cuatro principios fundamentales de la *Magna Charta Universitatum*, que establece las actividades docente e investigadora como indisociables, garantía de que la enseñanza es capaz de seguir la evolución tanto de las necesidades y exigencias de la sociedad como de los conocimientos científicos.

Así pues, también en este ámbito la *Universidad de Cataluña* se encuentra en una relativa buena posición y en un momento idóneo para hacer un salto adelante. Un salto que, conceptualmente, el sistema y sus partes e individualidades ya han hecho en buena parte y en la medida en que su trabajo se ha vuelto homologable según estándares internacionales. Con todo, queda pendiente que esta evolución de orden personal se convierta en una exigencia estructural.

Cualquier propuesta de cambio y mejora en las políticas de personal debe ser encuadrada en el escenario de futuro que se aproxima. No hay, ni es previsible que pueda haber a medio plazo, una situación de mayor o plena autonomía universitaria en la que la Universidad catalana pueda definir su sistema de gobierno, su estructura organizativa y, particularmente, los mecanismos de captación de personal y el marco de relaciones laborales. Por el contrario, la situación actual presenta un marco de coexistencia de regímenes laborales (con una dicotomía funcionarial-contractual que no es salvable hoy día), de definición centralizada del régimen de trabajo (decretos de PDI) y de los mecanismos de acreditación y acceso. Cualquier propuesta operativa de un nuevo modelo de política de personal debe tener en cuenta este marco, probablemente, también pensando en cómo se podría hacer compatible con un escenario de plena autonomía, hoy utópico.

Estrategias y proyectos

Estrategia 43 > Valorar socialmente al personal universitario como base de creación y transmisión de conocimiento

Las personas que integran la comunidad universitaria son las que hacen que la institución sea un foco de creación y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la retribución de un PDI en régimen de dedicación completa debe corresponderse, desde el momento en que se logra una posición estable hasta el de la promoción a la figura máxima, al grado de esfuerzo y de mérito correspondiente. En cualquier caso, es necesario que el PDI se sitúe en lo más alto de la escala salarial de la Administración pública: sólo el prestigio de la profesión puede asegurar los niveles de calidad y de exigencia necesarios en todos los procesos de la academia.

Además, hay que fomentar la relación del personal universitario con el resto de la sociedad. El PDI todavía debería estar más presente en lugares en los que su experiencia pueda ser de utilidad, ya sea en comisiones consultoras de los gobiernos, consejos de administración empresariales o tribunas de medios de comunicación. La Universidad debe ser el gran referente y el nexo central del ámbito de la investigación e innovación.

Proyecto 50 > Nuevo sistema de complementos

El actual sistema de retribución del PDI es complejo e ineficaz. La proliferación de pequeños complementos echa a perder la posibilidad de tener una política retributiva que incentive la actividad académica y su calidad. En un marco de mantenimiento del sistema de complementos estatales para los funcionarios, el complemento autonómico debería tener dos componentes: uno consolidable, relacionado con la acumulación de méritos y de acuerdo con una evaluación global de la actividad académica; y uno no consolidable y variable relacionado con la intensidad y el mantenimiento de la función investigadora.

Estrategia 44 > Potenciar la identificación del personal universitario con la misión institucional

Hay que tener en cuenta que la actividad académica del PDI es completa y diversa pero puede cambiar a lo largo de la vida profesional, al modificarse la proporción entre la actividad docente, la de investigación y la de gestión. Ahora bien, la complicación estructural de las universidades catalanas dificulta la plena identificación del PDI con las diferentes misiones. El PDI es la unidad autónoma básica, que actúa y debe actuar con libertad académica en un entorno bien identificado para su función global, que debe integrar las

tres misiones universitarias. Habría que facilitar la cadena de asunción de responsabilidad, actuación autónoma y rendición de cuentas desde la Universidad hasta el PDI, pasando por las unidades (centros, departamentos, facultades, institutos) y haciendo que el PDI se sienta identificado con la función de su unidad básica.

Otro aspecto en el que hay que profundizar es el de la participación del PDI en la organización y la toma de decisiones. La participación básica en la gestión de la Universidad es insoslayable y común a todos sus miembros, especialmente a aquéllos que desarrollan su profesión de manera estable y a tiempo completo. Así pues, sería oportuno dignificar la dedicación a la gestión del PDI y, dentro del marco de dedicación, aceptar algunos perfiles con cierta intensificación en este campo. Al mismo tiempo habría que identificar más claramente el carácter técnico, administrativo o académico de las tareas universitarias, para minimizar el amateurismo académico en la gestión y maximizar la acción del PDI en la actividad docente y de investigación. En términos generales, hay que romper con la jerarquía implícita entre PDI y PAS y permitir que en ciertos ámbitos de actuación la dirección pueda corresponder a profesionales de la gestión.

En lo referente a la actividad de investigación, pese a que representa la base investigadora del país, sorprende que no tenga un reconocimiento explícito, ni en la definición legal del encargo que se hace, ni en el método de valoración por parte de la Universidad, ni en la propia definición del sistema de investigación de Cataluña. Hay que incentivar y valorar el liderazgo científico, que también es global: investigador y docente. El necesario esfuerzo, hecho a partir de la LRU, para la desactivación de las antiguas cátedras y la promoción de nuevos departamentos más dinámicos e impulsores de la renovación universitaria de la década de 1980, con el tiempo ha conducido a la segregación entre la vida departamental, restringida a la formalización de la distribución de recursos básicos y del encargo docente, y la actividad competitiva de generación y transferencia del conocimiento, que esencialmente se desarrolla en los grupos de investigación. Hay que fomentar la identificación de todas las tareas como función global y que los mismos grupos también participen en la definición del proyecto docente conjunto.

Proyecto 51 > Evaluación de la actividad de investigación

Revalorar, a la vez, la función investigadora de excelencia del PDI y la retribución según las evaluaciones periódicas.

Estrategia 45 > Fomentar una carrera académica flexible con perfiles variables en el tiempo y siguiendo las buenas prácticas internacionales

La rigidez y la carencia de flexibilidad actual en las políticas de personal, condicionada por la fuerte regulación legislativa estatal y autonómica, ha abierto grandes distancias entre las condiciones laborales y salariales de los diferentes colectivos de un mismo sistema universitario. En cuanto a la imprescindible negociación de las condiciones de trabajo de todos los estamentos, debe corregirse la actual fragmentación y singularización de la negociación en el ámbito de las relaciones laborales, así como estudiarse de las condiciones laborales del personal universitario, distinguiendo al máximo entre PDI y PAS –dada la diferenciación de funciones y requerimientos–, mediante el establecimiento de mecanismos de coordinación que facilitarían la simplificación de interlocutores en la negociación colectiva. Esto comportaría un ahorro importante, tanto económico como de esfuerzo de negociación, y conduciría a construir un entorno de trabajo más equitativo y abierto a la igualdad de oportunidades.

Además, la carrera académica, en cada una de las facetas de investigación, docencia y gestión, debe ser mucho más flexible de lo que es actualmente. Deberían potenciarse nuevos sistemas de acceso y selección de personal que permitan la captación y retención de talento y de profesionales de alta cualificación, así como la correcta adecuación de las personas a sus lugares de trabajo de destino. Los sistemas actuales de acceso y provisión son largos y con una gran carga burocrática, y dejan poco margen para dirimir la idoneidad de los candidatos en cuanto a su adecuación personal. Este hecho provoca un desaprovechamiento de la experiencia, los conocimientos y las expectativas profesionales que difícilmente puede ser valorado por los actuales sistemas de selección. Las técnicas y las pruebas de selección deben adecuarse a las necesidades o a los requerimientos del puesto de trabajo, y los méritos para valorar deben supeditarse a la definición del perfil profesional del puesto, conocimientos, aptitudes y habilidades. Por otra parte, deberían priorizarse nuevos criterios de valoración en la evaluación de los méritos, de tal modo que la valoración del desempeño sea preferente, por encima de otros «méritos» como la antigüedad o el grado consolidado.

El énfasis sobre la política de acceso debería producirse en las figuras del PDI estable, ya sea funcional o contractual, y habría que definir de forma más clara el período de contratación temporal, así como el de preparación, formación, desarrollo académico y seguimiento previo a la estabilización (*tenure track*). De este modo se podría simplificar el acceso a la figura de lector manteniendo el sistema de acreditación, con todo el rigor necesario, para la participación en el concurso de acceso, al cual hay que incorporar explícitamente la adecuación del candidato al proyecto académico de la unidad receptora.

El acceso a una posición estable (*tenure*) debe ser un derecho para quien haya logrado los objetivos de calidad establecidos por la Universidad desde su incorporación a la carrera académica. Pero el acceso a la carrera debe caracterizarse por la apertura del sistema catalán a todos los doctores del mundo. De ningún modo se puede entender el período de formación previo al doctorado ni el mismo doctorado como antesala que conduce de manera natural a las figuras de la *tenure track*.

La flexibilidad de la carrera académica debe incluir políticas explícitas de género y de conciliación con la vida familiar (v. el cap. 3.7 sobre la Universidad al servicio de las personas).

Estrategia 46 > Fomentar la profesionalización de la gestión universitaria y el desarrollo profesional del PAS

El buen funcionamiento de la Universidad, su eficacia y eficiencia descansan en gran medida en el trabajo del PAS. El proceso de convergencia al EEES y a la ERA, que afecta a toda la comunidad universitaria, comporta la implantación de muchos procesos nuevos que requieren formación, esfuerzo y, sobre todo, predisposición al cambio. Un cambio continuo como el que está experimentando el sistema universitario obliga a definir una política de recursos humanos que ayude a planificar las necesidades futuras del PAS, que seguro que serán mutables, y facilitar la adaptación continua del PAS que actualmente forma parte de las universidades.

En términos generales, la estructura del PAS de la Universidad catalana es heredera de una visión obsoleta de la misión de la Universidad, centrada casi exclusivamente en la función docente, y dimensionada a partir de parámetros no ajustados a las necesidades y exigencias de la sociedad actual. En el ámbito del PAS, la Universidad sufre un déficit claro de personal técnico cualificado, de técnicos de apoyo a la docencia y a la investigación, y de gestores de alto nivel para profesionalizar los rectorados, las gerencias y la gestión en las unidades académicas. Así, los ejes de una futura política del PAS son la incorporación de personal técnico y de gestión cualificado, y la formación y capacitación del personal y su movilidad, tanto interna como externa. Además, hay que considerar la mejora de los procesos de acceso y provisión y de las condiciones laborales.

Las políticas de formación y capacitación del PAS no pueden funcionar como iniciativas aisladas, sino que deben acompañar todas las actuaciones que se hagan en el ámbito de las políticas de personal. La formación debe convertirse en estratégica y debe estar alineada con los proyectos y retos institucionales. La formación inicial, la formación continua, la capacitación para el desarrollo de competencias y el reciclaje durante la carrera profesional son imprescindibles para la necesaria cualificación y profesionalización

del PAS. Al mismo tiempo, deben hacerse extensivas al colectivo del PAS otras formas de capacitación complementarias a las recogidas en los planes de formación, que han demostrado su eficiencia entre el colectivo del PDI, como por ejemplo la realización de estancias en otras universidades y en centros de investigación, o la activación de mecanismos de excedencia temporal para proyectos de interés de la Universidad.

Hay que buscar un sistema que garantice el progreso profesional de todo el PAS directamente vinculado al rendimiento personal de cada empleado y a la adquisición de determinadas competencias, y que permita incentivar la flexibilidad en la dedicación y la participación en la consecución de la misión, la visión, los valores, la planificación y la estrategia del sistema universitario. Así pues, es necesario, como paso previo, universalizar la carrera profesional, es decir, instaurar, en el caso del colectivo del PAS de las universidades públicas catalanas, una carrera profesional de alcance universal e individual que sea transparente, lineal, progresiva y motivadora. En este sentido, se pueden considerar dos mecanismos complementarios o alternativos: la progresión en el puesto de trabajo y, si procede, la promoción vertical y horizontal a otros puestos de trabajo. Para ello, habría que diseñar unos tramos de progresión y unos itinerarios profesionales coherentes, y potenciar un modelo formativo que facilite y fomente la mejora continua de las habilidades profesionales. Finalmente, deberían establecerse mecanismos de reconocimiento profesional continuo, aplicables a los que ya han logrado los niveles máximos.

Proyecto 52 > Escuela de gestión universitaria

Potenciar el desarrollo profesional y la formación de los directivos y gestores de las universidades mediante actividades colectivas en el seno de la ACUP, en colaboración con la Escuela de Administración Pública de Cataluña y el departamento con competencias en materia de universidades.

Proyecto 53 > Complementos para la gestión institucional

Reconocer la dedicación a la gestión institucional con un sistema de complementos ajustados a la responsabilidad y a la dedicación.

Estrategia 47 > Promover la movilidad del personal universitario

Para responder a las exigencias impuestas por los continuos cambios en el sistema universitario actual, es necesario potenciar las habilidades de adaptación y flexibilidad que lleva implícito el reto de la convergencia europea. Por consiguiente, hay que impulsar mecanismos de movilidad interna y externa y de dominio de terceras lenguas. A escala interna, se debe optimizar los sistemas de concursos de modo que garanticen la inclusión de los mejor cualificados, así como facilitar la movilidad interna del personal por razones

de idoneidad del candidato o para equilibrar cargas de trabajo derivadas del propio crecimiento de estructuras. En la movilidad externa, para ser competitivos en un entorno internacional, hay que fomentar, al menos, el uso operativo del inglés y una visión global y abierta del mundo universitario. Así pues, hay que insistir en la facilitación del aprendizaje de lenguas y la movilidad interuniversitaria, exigiendo el conocimiento de lenguas extranjeras entre los requisitos de acceso. El fomento de la movilidad se convierte en una herramienta idónea para incrementar la visión y el conocimiento global de la organización, que también conduce a una mayor identificación institucional y satisfacción en el desarrollo profesional.

En el ámbito académico, se considera muy necesario facilitar mecanismos que permitan la movilidad entre las universidades y el mundo empresarial e institucional.

Estrategia 35 > Aumentar la capacidad de atracción y de retención de talento

(Esta estrategia se desarrolla en el cap. 3.6 sobre la internacionalización de las universidades.)

Estrategia 48 > Promover una evaluación permanente y conjunta del personal universitario

La evaluación periódica del PDI debe ser un incentivo y debe permitir reconocer la globalidad de su actividad y, en particular, su papel como elemento básico del sistema catalán de investigación. El proceso de evaluación, imprescindible desde todos los puntos de vista, debe ser sostenible, en el sentido de que no debe constituir una carga desproporcionada para el PDI. Hoy día, la liberación del PDI de la burocracia en la que se encuentra sumergido se ha convertido en una verdadera causa política.

La evaluación positiva de la actividad global debe implicar el alcance razonable de los objetivos marcados en todas las facetas de la actividad. Hay que insistir de nuevo en el hecho de que, finalizado el período de *tenure track*, la superación de la evaluación arbitrada por la Universidad, aparte de las estrictamente legales, tiene que suponer la posibilidad de acceder a una nueva posición estable.

La evaluación del desarrollo del PAS tiene que servir de herramienta imprescindible para legitimar la función pública. De ahí que sea necesario establecer, de forma generalizada, unos sistemas de análisis que permitan conocer cómo es llevado a cabo el trabajo que tiene encomendado cada uno. Un modelo posible es la gestión por competencias, que debería servir para todas y cada una de las personas que integran la organización. Este modelo

comporta la elaboración de un directorio de competencias adaptado a las diferentes tipologías de perfiles profesionales presentes en el sector público, y la necesidad de establecer un sistema normalizado de certificación de competencias.

Para implantar la evaluación del desarrollo mediante este sistema sería recomendable la constitución de un ente que, agrupando el conjunto de administraciones implicadas, ofrezca apoyo y experiencia en el diseño y la elaboración de modelos idóneos para el conjunto de la ocupación pública y certifique el alcance de competencias profesionales.

Proyecto 54 > Encargo académico personalizado

Desde el mismo acceso y con una periodicidad de seis años, para coincidir con la evaluación de la productividad de investigación, hay que establecer mecanismos de asignación de objetivos en docencia, investigación y gestión, en una proporción que puede ser ajustada al perfil del PDI y, en todo caso, modificable cada seis años.

Proyecto 55 > Evaluación del desempeño del PAS

Establecer un sistema común para evaluar el desempeño del PAS y facilitar una parte de la retribución personal según el grado de consecución de objetivos.

3.9

Una Universidad basada en una amplia autonomía institucional y un sistema robusto de rendición de cuentas

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

Contexto y diagnóstico

Las universidades históricas europeas son instituciones que tradicionalmente han disfrutado de gran libertad académica en materia de docencia y de investigación, puesto que se ha considerado que ésta es una garantía para que el conocimiento avance sin limitaciones ni exigencias externas. Según este modelo de institución centenaria, la misión de la Universidad es avanzar al momento histórico y marcar el camino del futuro. El objetivo es impulsar la sociedad hacia el progreso social y tecnológico, y así lograr una mejor calidad de vida y un mayor bienestar personal y social. La Universidad genera modelos de producción de conocimiento y de progreso científico, tecnológico, social y humanista.

Parafraseando al profesor Joan Subirats, hasta la actualidad, el modelo continental de gobierno de las universidades se ha caracterizado por una combinación de autoridad administrativa y protagonismo académico, un protagonismo público en la financiación de las universidades y un monopolio académico en el gobierno de la institución. Esto ha comportado que las autoridades administrativas –y un claro ejemplo de ello es el caso español– regulen el acceso de estudiantes, los currículums, los requisitos de titulación y evaluación y el acceso a la carrera académica, mientras que la comunidad universitaria ha ejercido el control sobre el resto de elementos del sistema (2007).

En un estudio publicado recientemente por el profesor Terence Karran se visualiza la paradoja que parece presentar el sistema de educación español en términos de autonomías; si lo comparamos con el de países como el Reino Unido, Suecia o los Países Bajos, es uno de los sistemas con un mayor grado de libertad académica y de protección de los puestos de trabajo; en cambio, hay una débil autonomía institucional a consecuencia, principalmente, de una excesiva regulación gubernamental del sistema. Esto conduce a la homogeneización y dificulta que las universidades se diferencien en estrategias académicas y de investigación que puedan hacerlas más sólidas y competitivas (2007).

Actualmente, a este modelo histórico europeo se ha contrapuesto el concepto más funcional y utilitario de las universidades americanas, modelo que propone responder de forma prioritaria a las demandas y necesidades de la sociedad, con la idea de convertirse en el principal motor socioeconómico del país. Este nuevo concepto de Universidad va acompañado de nuevas políticas de financiación pública y privada que establecen objetivos de mejora de la actividad académica y de impacto social y económico más inmediato.

En los últimos años, la mayoría de universidades ha introducido progresivamente mecanismos de evaluación interna y externa, y sistemas de contratación (contratos-programa y similares) con el fin de vincular la obtención de recursos a la obtención de resultados previamente pactados, para avanzar hacia un mejor rendimiento social y una mayor rendición de cuentas. La necesidad de rendir cuentas de los resultados de la financiación pública de las universidades y la de ganar capacidad e instrumentos de transparencia ante la sociedad son motivos más que suficientes para valorar positivamente la evaluación de la actividad universitaria.

Conviene señalar que la rendición de cuentas va mucho más lejos que las auditorías contables. Ciertamente, comporta rigor y eficiencia financiera, pero también –tanto o más– una adecuación académica a las aspiraciones y necesidades de la sociedad. La rendición de cuentas es la expresión del buen uso de la autonomía universitaria, puesta al servicio de la custodia y el enriquecimiento del conocimiento que robustece la sociedad.

Esto implica utilizar sistemas de evaluación de la calidad menos complejos y también establecer los indicadores estratégicos y los mecanismos de comunicación adecuados y fiables para explicar los resultados. Los rankings internacionales (el de Shanghai o el del *Times*) y españoles (el atlas del MEC) son, cada vez más, un factor de valoración de las universidades, y sus resultados –si bien hay que decir que algunos rankings son poco fiables– cada vez preocupan más a la comunidad universitaria, que se ve valorada por parámetros externos, nada neutros y únicamente basados en conceptos competitivos, y en los que muchos académicos se ven poco representados. Para que se conozca y se interprete adecuadamente el impacto

de la actividad universitaria en la sociedad, es necesario que la evaluación contemple el valor añadido y el valor estratégico de las universidades en los ámbitos del mercado de trabajo, la función cultural, el equilibrio territorial y el retorno social.

Las agencias de calidad creadas en los países europeos impulsan la evaluación sistemática de diferentes aspectos de la docencia y de la investigación: analizan los planes de estudio y su implantación, las infraestructuras docentes y de investigación, la relación de las universidades con los sectores económicos y productivos; comprueban la eficacia y la eficiencia en la gestión de los recursos y en la prestación de servicios; y elaboran informes sobre los aspectos que contribuyen a la mejora de la calidad de la institución.

Los resultados de estas evaluaciones tienen una doble aplicación: por una parte, promueven la calidad académica de las universidades, ya que a partir de datos propios y comparados se impulsan decisiones de mejora de la institución; por la otra, los resultados obtenidos por las universidades evaluadas inciden directamente en las aportaciones económicas que la Administración les asigna y, por lo tanto, en su financiación global y en su competitividad futura.

Los nuevos mecanismos de evaluación, como la acreditación de los estudios, la acreditación y habilitación del PDI o la evaluación de la investigación, buscan garantizar unos estándares de calidad universitaria y son bien valorados por todas las universidades que tienen la ambición de realizar un trabajo académico de excelencia.

Lograr un alto nivel de calidad es un reto y, a la vez, una oportunidad para las universidades más innovadoras y competitivas. Es necesario que la institución tome la iniciativa en estos procesos y que trabaje internamente para proyectar adecuadamente al exterior una imagen de calidad de la Universidad. La mejora de las capacidades internas, basada en la centralización estratégica, por un lado, y una amplia descentralización operativa de las unidades, por el otro, permite un grado de autonomía de cada unidad que refuerza la cohesión institucional. La autonomía interna de los centros y unidades y los procedimientos de evaluación interna se deben programar en un marco de información, diálogo y consenso a fin de obtener un efecto motivador dentro de la comunidad universitaria que genere el reconocimiento del esfuerzo, el trabajo bien hecho y la capacidad de transferencia a la sociedad.

No obstante, no se puede dejar de ver en estos procesos de evaluación un reto para la autonomía universitaria, ya que, si la Universidad no toma la iniciativa en su actuación, podría ocurrir que los procesos impulsados desde fuera restasen autonomía institucional y las universidades acabaran trabajando a remolque de las decisiones externas, que a veces siguen criterios discutibles y no siempre coherentes con el modelo universitario propuesto.

Con la finalidad de que las universidades europeas puedan afrontar el futuro inmediato, además de superar el actual modelo universitario, rígido y unifor-

me, existente en la mayoría de países, es necesario crear un marco regulador más ágil que permita que las universidades puedan aprovechar su potencial, asegurar una financiación suficiente, favorecer la diferenciación y crear las bases para que cada universidad pueda desarrollar su propia autonomía estratégica, dentro de un marco general de retorno de valor a la sociedad.

Visión de futuro

El sistema universitario catalán avanza hacia una colaboración más estrecha entre las universidades, partiendo de la singularidad de cada una. En este modelo se persigue que cada universidad lidere líneas concretas de trabajo en formación, investigación y transferencia –potenciadas y respetadas por el resto de universidades–, en el marco de un proyecto de país cohesionado y fuerte, con una creciente presencia en el escenario internacional.

En esta línea, la ACUP explora nuevos modelos de colaboración interuniversitaria que, bajo el proyecto de la *Universidad de Cataluña* y sin renunciar a la autonomía de cada institución, contribuyan a extender modelos más competitivos en el mapa de la excelencia internacional. Las universidades catalanas deben ser sinónimo de calidad y, en consecuencia, deben singularizarse en el liderazgo de ámbitos de conocimiento específicos. Así pues, son importantes las políticas que favorezcan la diferenciación de las universidades y, en los proyectos interuniversitarios, que refuercen el liderazgo de la institución coordinadora con la contribución de diferentes universidades.

Por otro lado, esta acción política de articulación del sistema universitario catalán en favor de un país más fuerte en Europa y en el mundo debe ser compatible con la función de equilibrio territorial de las universidades. No hay que olvidar que las universidades son dinamizadoras sociales y culturales y motores socioeconómicos básicos del territorio, y que de un modo decisivo contribuyen a garantizar que haya una oferta equitativa de estudios en los diferentes ámbitos territoriales, incluyendo la oferta no presencial de la UOC.

Resulta oportuno regular algunos aspectos del sistema universitario de forma mancomunada, como por ejemplo la definición de la carrera académica, ya que permite hacer negociaciones y pactos conjuntos con diferentes interlocutores. En cambio, hay otros en los que hay que dejar la suficiente autonomía a las universidades para que puedan definir un perfil estratégico y una visión institucional propios. El secreto está en encontrar el equilibrio adecuado entre unos aspectos y otros.

Para avanzar hacia un modelo de autonomía competitiva, hay que reforzar el autogobierno con un plan de financiación plurianual de las universida-

des que garantice esta transformación, contribuya a procesos de cambio y dé capacidad de liderazgo y de toma de decisiones. En este ámbito es muy importante la implicación de los Consejos Sociales.

Estrategias y proyectos

Estrategia 49 > Ampliar la autonomía institucional

La segunda oleada de revisión de los sistemas universitarios continentales comenzó durante la década de 1990 y, partiendo de una regulación nacional, se fue convirtiendo en una autorregulación. La Administración central queda definida como *estratégica* y se añaden sistemas nacionales de evaluación de la calidad e indicadores de mejora. La reforma de la gobernanza interna se concentra en reforzar la autoridad ejecutiva siguiendo internamente la actividad, los resultados académicos y sus costes; así, se desarrollan reglas específicas con la comunidad local o regional. La legislación se ocupa de reforzar la autonomía institucional, pero ésta es moderada por un sistema externo de rendición de cuentas institucional.

La tendencia actual en los países europeos de introducir mayores grados de autonomía enfatiza el análisis comparativo de resultados, aspecto que aumenta la eficiencia y la calidad del sector.

Para lograr una plena autonomía institucional es necesario que las universidades tengan una amplia responsabilidad sobre sus planes financieros a largo plazo, los planes de equipamientos, la política de personal, etc. Al mismo tiempo, es positivo mantener cierta distancia entre la Administración y la Universidad mediante la introducción de unos Consejos Sociales altamente cualificados, con profesionales implicados y no vinculados a partidos políticos. Estas personas deberían mantener la distancia suficiente respecto a los asuntos internos de la Universidad y disponer del tiempo y de los recursos necesarios para poder concentrarse en aspectos relativos a la eficiencia en la gestión, la calidad o el acceso.

También hay que reforzar la responsabilidad en lo referente a la programación de nuevas actividades y la reestructuración de las existentes, y tener una perspectiva clara del marco financiero en el que la Universidad debe operar a medio plazo: financiación disponible en los próximos años, contribución del sector privado, etc. Las universidades deben poder crear provisiones financieras con propósitos específicos y utilizar los fondos asignados dentro del presupuesto aprobado; todo ello sin tener restricciones de las reglas financieras relacionadas con las variables en las fórmulas que se utilizan como modelo financiero de reparto. Esto también incluye el derecho

a realizar contratos y convenios que sean útiles y provechosos para el conjunto de la Universidad y a utilizar los beneficios de manera autónoma, sin que esto afecte al reparto de forma negativa.

Debería garantizarse, igualmente, un uso más eficiente de los edificios y equipamientos. La Universidad debe ser responsable de la inversión, el mantenimiento y la revocación, así como tener la propiedad de sus recursos físicos. También debe tener la capacidad para comprar y vender edificios, así como para construir edificios nuevos.

La autonomía también se demuestra en la capacidad de diversificación, por ejemplo, mediante el desarrollo de programas orientados a la formación profesional. En cuanto a la investigación, hay que reforzar la gestión. La estructura única de escuelas y departamentos no es la apropiada cuando las inversiones en investigación de calidad comienzan a ser muy elevadas. Debe incentivarse la colaboración con otros institutos de investigación y las alianzas estratégicas con la industria y otras entidades sociales.

Proyecto 56 > Reforma legislativa

Solicitar a los gobiernos catalán y central que reformen las respectivas leyes universitarias para eliminar la reglamentación excesiva que interfiere en la autonomía universitaria. Aprovechar la reforma de la LUC en este sentido.

Estrategia 50 > Centralizar funciones estratégicas y descentralizar funciones operativas

Hay que repensar la misión institucional. La Universidad debe plantearse si la división en departamentos es apropiada desde un punto de vista intelectual, pedagógico y administrativo. Las disciplinas tradicionales ya no encajan en los términos de categorías intelectuales y son restrictivas y rígidas para abordar problemas de investigación que superan estas fronteras. Muchas veces tienden a debilitar el interés en aproximaciones interdisciplinares y multidisciplinares, sobre todo cuando los puestos de trabajo del PDI se sustentan sólo en departamentos tradicionales. Algunos departamentos se fragmentan por simples razones territoriales, y otros se vuelven enormes y difíciles de gestionar. Si bien es complicado mover la estructura de las grandes subdivisiones universitarias, escuelas y facultades, no debería ser tan complicado mover departamentos e institutos en caso de necesidad. En cambio, las estructuras de investigación y su creación deben poder quedarse fuera del ámbito decisorio de los departamentos, sin que esto vaya en detrimento del cumplimiento de las obligaciones del personal académico implicado en las mismas.

También en el ámbito organizativo hay que mejorar las capacidades internas basadas en una centralización estratégica. Por una parte, con directrices

estratégicas potentes y un gobierno fuerte en el núcleo del equipo directivo y el rectorado, junto con una amplia descentralización operativa en las unidades académicas (facultades, escuelas, departamentos, grupos de investigación); por otra, la autonomía de estas unidades debe concretarse en plenas competencias en cuanto a la gestión de recursos y en acuerdos plurianuales con el equipo de gobierno de la Universidad en los que se fijen objetivos y se determinen recursos e indicadores. Esta descentralización debe ir acompañada de una centralización estratégica, con información compartida y evaluación de resultados. En definitiva: descentralización y responsabilidad.

Hay que reforzar el ámbito financiero con un despliegue claro y transparente de los recursos, mediante contratos de gestión o contratos-programa, con una vinculación clara entre la financiación y los objetivos de cada institución, el despliegue de las actividades y la visión de futuro, todo esto estrechamente vinculado a los resultados logrados y a la capacidad de retorno social.

Esta descentralización lleva implícita la especialización y hay que encontrar el modo de integrarla en los objetivos globales. Al mismo tiempo, hay que innovar y descubrir incentivos apropiados para operar de forma más eficiente, reducir costes, aumentar el espíritu emprendedor y estimular la innovación. Actualmente, en las universidades se pueden encontrar tres clases de mecanismos integradores. El primero es el liderazgo y la construcción de una visión común: en algunas universidades se utilizan consejos consultivos de decanos o de directores de instituto y centros de investigación para discutir las cuestiones estratégicas, intercambiar información y crear el apoyo necesario para las políticas globales de la institución. Un segundo mecanismo es la dirección y planificación estratégicas; esto implica a todos los estamentos de la Universidad en los que se asumen los compromisos en función de los objetivos y los recursos. La preparación de contratos con la administración educativa puede ser un detonante para iniciar un ciclo de planificación estratégica. Un plan estratégico que incluya la visión general de la Universidad, que incentive los proyectos transversales y, al mismo tiempo, respete los proyectos de las diferentes unidades. Finalmente, los proyectos federalistas pueden ayudar a reforzar un cambio organizativo y un ajuste de responsabilidades para la introducción de la nueva ordenación de las enseñanzas universitarias, de acuerdo con el EEES.

Proyecto 57 > Contratos-programa internos

El refuerzo de la autonomía de las diferentes unidades académicas (facultades, escuelas, departamentos, grupos de investigación), con plenas competencias en lo referente a la gestión de recursos y con acuerdos plurianuales con el equipo de gobierno de la Universidad, debe ir acompañada de contratos-programa internos en donde se fijen objetivos y se determinen recursos e indicadores.

Estrategia 51 > Promover una evaluación *ex post* a partir de objetivos predefinidos

La autonomía, tanto la institucional como la interna, se basa en lo que podemos denominar *autonomía contractual*, es decir, en objetivos a medio plazo, evaluados *ex post* según los resultados obtenidos vía contratos-programa o similares. Así pues, es necesario un marco de planificación que, desde la evaluación de las necesidades y la anticipación de los recursos disponibles, pueda identificar las prioridades y los objetivos que hay que cumplir, protegidos por compromisos efectivos de actuación.

Hoy día nadie discute la necesidad de la rendición de cuentas a los organismos públicos, sean gobiernos, administraciones públicas o parlamentos, y a la sociedad en general. Esto requiere sistemas de evaluación de calidad menos complejos, con más valor estratégico y valor añadido; y también precisa establecer los indicadores estratégicos y los mecanismos que permitirán explicar tanto los resultados como el impacto de la actividad universitaria a la sociedad.

Hay que caminar hacia sistemas de indicadores consensuados que favorezcan la diferenciación, pero que al mismo tiempo garanticen sistemas fiables de comparación y asignación de recursos, sin que éstos sean vistos como sistemas de control por parte de la Administración y la comunidad universitaria. En este sentido, es importante que el mismo camino seguido con los indicadores docentes se siga con los indicadores de investigación y transferencia de tecnología, así como con los indicadores de gestión y financiación.

Los sistemas de evaluación de las universidades, en general, y de evaluación y acreditación de las titulaciones, en particular, deben simplificarse y así también será más sencillo dar a conocer los resultados a la sociedad. En este sentido, las universidades catalanas apuestan por modelos de calidad internos de cada universidad, avalados por los responsables del sistema y acompañados de procesos de acreditación consensuados, sobre todo, evitando las duplicidades de sistemas y los excesos de control y burocracia.

Proyecto 58 > Simplificación de los sistemas de evaluación

Avanzar hacia un modelo simplificado de los sistemas de evaluación, que evite la burocracia y las duplicidades y facilite la explicación de los resultados. Este modelo debe aprovechar los instrumentos conjuntos para la calidad y la evaluación interna a los que hace referencia el proyecto 21.

Proyecto 59 > Evaluación de la *Universidad de Cataluña*

Poner en común las evaluaciones que la EUA ha hecho individualmente de cada una de las universidades públicas catalanas y encargar una evaluación conjunta de la *Universidad de Cataluña* a la EUA.

Estrategia 52 > Ampliar la rendición de cuentas de las universidades a la sociedad

Las universidades catalanas tienen la firme voluntad de implantar sistemas de control de costes y otras acciones que garanticen la máxima eficiencia en la aplicación y la utilización del dinero público. La práctica de la rendición de cuentas a la sociedad es un elemento clave del futuro: rendición de cuentas de cada institución y del sistema en su conjunto mediante indicadores estratégicos inteligibles para la sociedad, los actores políticos y los medios de comunicación. Hay que encontrar nuevos sistemas de indicadores que favorezcan la diferenciación, la especialización y, si es necesario, también la reorganización de actividades. Otra vez es importante implicar a los Consejos Sociales de las universidades en esta tarea.

Proyecto 60 > Informe de impacto universitario

Elaborar un informe anual de la ACUP-*Universidad de Cataluña* sobre el impacto social, económico y cultural de las ocho universidades públicas, y presentarlo al Parlamento de Cataluña y a los agentes sociales e institucionales, así como hacer una amplia difusión social de éste.

Proyecto 61 > Indicadores para la diferenciación y la especialización

Acordar, en el marco del CIC, una propuesta concreta y consensuada de indicadores que favorezcan la diferenciación y la especialización. Estos indicadores deben permitir hacer un mejor seguimiento de los resultados de los diferentes planes de estudios, tomar decisiones respecto a la programación y reestructuración de titulaciones, rendir cuentas ante los agentes sociales y facilitar el sistema de asignación de recursos.

3.10

Una Universidad basada en un buen sistema de gobernanza y una gestión eficiente

Diferenciación debe ser el nombre que debemos darle al juego de la gobernanza en la enseñanza superior.

BURTON CLARK (1983)

Contexto y diagnóstico

Existen múltiples definiciones e interpretaciones del concepto de gobernanza. En el año 2000, en el Coloquio de Glion, que reunió a expertos de política universitaria de todo el mundo, se definió gobernanza como «la manera formal e informal de ejercer la autoridad con leyes, políticas y reglas que articulan los derechos y responsabilidades de varios actores, incluyendo reglas con las cuales interactúan para ayudar a conseguir los objetivos académicos de la institución». En contraste con este concepto, se define gestión refiriéndose a «la responsabilidad para operar la institución de manera efectiva y conseguir los objetivos» (*Glion Colloquium*, 2000). Por otro lado, el profesor Joan Subirats, cuando define el concepto de gobernanza, pone énfasis en «la capacidad de generar acción de gobierno de una entidad o entorno concreto desde una lógica compartida por todos los actores implicados» (2007).

En los últimos veinte años, la Universidad ha vivido grandes cambios que han afectado radicalmente al funcionamiento de la institución: ha aumentado y se ha diversificado el número de estudiantes; se han abierto titulaciones en un amplio abanico de áreas; se ha prolongado la formación de las personas a lo largo de la vida; se han incorporado las TIC, con todo lo que ello significa (globalización del conocimiento e internacionalización); se ha asumido la tercera misión, de motor socioeconómico del país; y se ha introducido la

cultura de la evaluación y la rendición de cuentas en la gestión y la financiación. Sin embargo, todo esto se ha producido sin cambios significativos en las estructuras y en la organización del gobierno de las universidades.

Es inevitable que los cambios generen tensiones, sobre todo en el sistema de organización de las universidades, que es complejo y todavía está pensado para una Universidad decimonónica. Guy Neave repasa los cambios organizativos en las universidades europeas durante la segunda mitad del siglo xx y define dos momentos claves. El primero lo fija en la década de 1960, cuando las universidades democratizaron el acceso al conocimiento, abriendo las puertas a amplios sectores sociales y de jóvenes, y distribuyendo la autoridad interna en un modelo de toma de decisiones colectiva que fragmentó y politizó la vida interna de las universidades, con la aparición de las áreas de conocimiento. El segundo gran cambio se produjo durante la década de 1990, cuando se inició una segunda oleada de revisión, reflejada en los cambios de legislación de la mayoría de países europeos, que reformaron el sistema de gobernanza reforzando la autoridad ejecutiva y la autonomía institucional, atemperada por un sistema externo de rendición de cuentas y de control de la calidad con agencias y organismos de evaluación externos e independientes (2001).

En este proceso de reforma destacan algunos países que fueron pioneros en los cambios y ahora demuestran buenos resultados en cuanto a las nuevas estructuras de organización y gobierno, con una mejora de la actividad académica y la eficiencia en la gestión. En el año 1997, los Países Bajos aprobaron el Acta para la Modernización de la Universidad. Esta Acta divide el liderazgo entre el rector y el presidente del *Executive Board*, que asumen la responsabilidad ejecutiva y la responsabilidad social, respectivamente. En Noruega, un acta similar del año 1996 puso énfasis en definir y diferenciar el ámbito competencial académico y el ámbito competencial técnico y administrativo. Por otro lado, Francia asigna importantes responsabilidades al Consejo de Gobierno, formado mayormente por empresarios y autoridades regionales, y presidido por una personalidad externa a la Universidad. También son importantes los cambios que se han producido en Suecia, Finlandia, Dinamarca y el Reino Unido, que marcan tendencias coincidentes.

La primera de estas tendencias es el refuerzo de la autonomía de cada universidad, que concentra las decisiones más significativas en un Consejo de Dirección con mayoría clara de representantes externos, y un rector o presidente nombrado por este Consejo. También se refuerzan las capacidades de las facultades y sus departamentos. El decano, con un gerente de facultad, dispone de amplios poderes, también financieros. Se combina una centralización en el vértice y una fuerte descentralización con poderes significativos en las unidades que agrupan investigación y docencia, y sistemas potentes de evaluación por resultados. En el ámbito financiero también hay más

autonomía, que va acompañada de mecanismos de rendición de cuentas, sistemas más vinculados a resultados y más escalas comparativas entre las universidades del país y las de fuera.

Otra tendencia común en los procesos de reforma de estos últimos años es la reducción de la colegialidad en las instancias de gobierno universitario y la reducción del peso de las lógicas internas, junto con una presencia y autoridad mayor de los representantes de la sociedad, entendida como fuente de financiación de las universidades. También se promueven sistemas gerenciales, orientados a la obtención de resultados pero alejados de los sistemas de gestión puramente empresariales. En general, se establecen nuevas formas de designación de los órganos unipersonales y se profesionalizan las funciones ejecutivas.

El refuerzo de las funciones ejecutivas se basa en las nuevas formas de designación y en las nuevas competencias que se reclaman a los cargos ejecutivos. La existencia de ámbitos colegiales a escala institucional también se cuestiona, se reducen las dimensiones y se incorporan agentes externos. A las facultades se les atribuyen funciones consultivas, mientras que todo el poder ejecutivo recae en los decanos.

Cada vez más, la última responsabilidad en la elección del rector recae sobre una junta, con participación o no de la comunidad académica. También se plantea un cambio en la relación entre rectores y decanos. El decano, como responsable central de la calidad y solvencia de sus estudios, adquiere mayores competencias: gestiona el área académica, asegura la interacción entre investigación y educación, prepara el presupuesto y elige al PDI. Al aumentar su responsabilidad basada en resultados, es necesario que los directores y decanos estén vinculados a la dirección política y, por lo tanto, el rector tiene que poder decidir sobre su designación. Al mismo tiempo, se constata una creciente presencia de centros de investigación interdisciplinarios. Guy Neave plantea que los departamentos sean el único ámbito académico en el que el director se escoja por sufragio universal, como marco en el que el PDI debe ver sus intereses defendidos (2001).

Según Burton Clark, dos fuerzas aparentemente contradictorias parecen afectar a la gobernanza institucional: por una parte, la necesidad de actuar corporativamente de manera centralizada; y por otra, la necesidad y el deseo de descentralizar para impulsar y potenciar la innovación y las capacidades académicas en formación e investigación. Considera que las universidades emprendedoras efectivas no son ni extremadamente centralizadas ni descentralizadas: son institucionalmente fuertes, tanto en la cima como en los niveles medios o en la base de la organización. La descentralización de las unidades (facultades, centros de investigación) contribuye a potenciar la libertad intelectual de las personas y debe ir acompañada de un núcleo directivo fuerte y emprendedor para no perder oportunidades. Al mismo tiempo,

el marco jurídico debe facilitar las condiciones de autonomía para que las universidades se diferencien según sus objetivos y capacidades (2003).

Los sistemas universitarios de un determinado espacio territorial deberían fomentar la colaboración entre sus unidades-universidades y sus actores internos para ser competitivos internacionalmente. Las universidades compiten entre sí, pero deben colaborar para dar coherencia a proyectos territoriales que las sitúen mejor y las beneficien tanto individual como conjuntamente.

En Cataluña, la situación actual es fruto de las sucesivas leyes que regulan el sistema universitario. La LRU de 1983 creó los Consejos Sociales como piezas importantes del sistema, con funciones relevantes, como por ejemplo la aprobación de presupuestos y otras competencias organizativas. La LOU de 2001 y su posterior reforma no han aportado cambios significativos. Dejan en manos de la Universidad la elección del rector, tanto si la hace la comunidad universitaria como el Claustro. Esto permite definir el sufragio universal como una elección condicionada. Sin embargo, deja potestad a la Universidad para regular, mediante los estatutos, la forma de nombrar a los directores o decanos del centro o la facultad, mientras que deja al Consejo de Departamento la elección de los directores de departamento. La pregunta que se plantea es cuál es el papel real del Claustro/Consejo de gobierno cuando sus miembros participan mayoritariamente de forma individual y no representando a un colectivo determinado. En referencia a la LUC de 2003, no implica grandes cambios sobre la gobernanza universitaria. Remodela los Consejos Sociales, reduciendo su medida e incrementando la presencia de representantes de la sociedad.

Visión de futuro

La universidad pública es deudora del conjunto de la sociedad y debe servir a sus intereses y necesidades. La comunidad universitaria es una parte significativa de esta sociedad y, como tal, debe intervenir en el gobierno de la institución, pero no debe ser el único agente. Un modelo ampliamente extendido en todo el mundo confía la responsabilidad económico-financiera (elaboración y aprobación de presupuestos, control de la gestión económica), las relaciones con los agentes sociales y el nombramiento y remoción de la máxima autoridad académica a un *board* o Consejo Directivo integrado por miembros que, propuestos por diferentes instituciones socialmente representativas, incluyendo la propia Universidad, son nombrados por el gobierno. Este Consejo Directivo suele contar con una figura que asume la responsabilidad ejecutiva.

Sería deseable que la universidad pública catalana tendiese hacia un modelo de este tipo. De hecho, el gobierno de la UOC ya presenta algunas de estas características. Un sistema de gobierno así permitiría superar las actuales dificultades de gobernanza, fruto de la acumulación de sucesivas reformas parciales que no han sido capaces de adaptarse en profundidad a los cambios del contexto de la Universidad y que, por el contrario, han convertido la complejidad en complicación.

El actual marco legislativo no prevé la posibilidad de un sistema de gobierno de este tipo. Será necesario que lo haga en el futuro. Mientras, y a fin de transitar hacia este deseable formato, deberían adoptarse todas aquellas medidas legalmente posibles que faciliten al máximo la gobernanza, que simplifiquen tanto como sea posible el complicado sistema actual y que favorezcan la promulgación de una legislación más adecuada. Se trata de que una apropiada ingeniería del proceso permita lograr el objetivo final perseguido, sin comprometer la gestión del presente, e incluso, mejorándola.

Hay que ensayar nuevos sistemas de gobernanza en los que gestionar interrelaciones con otras esferas y niveles de gobierno (gobierno multinivel) sea importante, y con una mayor multiplicidad de actores. La gobernanza o gobierno de la complejidad se caracteriza por aceptar la existencia de interacciones entre niveles, tomar conciencia de las interdependencias entre actores, asumir que lo más importante es el contenido de las políticas y no solamente la defensa de espacios competenciales, percibir que los problemas tienen múltiples vertientes y establecer complicidades que permitan sumar recursos y estrategias de actuación conjuntas.

En el momento de replantear las formas de gobernar, hay que perseguir el interés común a pesar de la diversidad. Esto, necesariamente, implica establecer pactos, alianzas y compromisos de colaboración entre las diferentes unidades académicas y funcionales –la red interna–, de manera que puedan desarrollar un proyecto competitivo respecto a otras universidades de su escala, que son la red externa. Hay que imaginar formas de gobernanza que permitan reforzar el sistema de gobierno colectivo, a la vez que mantienen las lógicas de diferenciación, autonomía y responsabilidad de cada unidad.

El proceso de internacionalización de las universidades catalanas es una buena ocasión para mejorar algunos mecanismos de gestión institucional. Pero también hay que tener presente que los equilibrios internos de una institución como la Universidad son importantes y, muy a menudo, expresan intereses y posiciones que no deben menospreciarse en nombre de una eficiencia que sea poco sensible al pluralismo universitario y social. El objetivo es que las dinámicas de cambio se hagan en un clima de confianza y buscando mecanismos de compensación y reconocimiento, otorgando capacidades y amplia autonomía a las unidades académicas.

Estrategias y proyectos

Estrategia 53 > Reforzar las capacidades estratégicas y de dirección-gestión de los equipos de gobierno de las universidades

El equipo directivo de las universidades debe incluir al rector, un número reducido de vicerrectores, el gerente, los decanos y los directores de facultad-escuela, designados por el propio rector con la participación de la comunidad académica. Hay que reforzar el rol de los Consejos Sociales, con un presidente profesional con dedicación completa y una mínima estructura técnica altamente cualificada. Como ya se ha dicho en el capítulo anterior, las universidades deben tener más autonomía y menor regulación gubernamental. Finalmente, hay que reforzar las capacidades de gestión en un sentido amplio en todas las partes de la Universidad: equipo de gobierno, facultades y escuelas, centros de investigación, departamentos, unidades de servicios. En este sentido, desde la *Universidad de Cataluña* se promueve un sistema equilibrado que posibilite la gobernanza eficaz de la Universidad y, al mismo tiempo, mantenga la autonomía académica. De las dos opciones para la elección del rector que establece la legislación española actual, se propone utilizar el sufragio universal.

Estrategia 54 > Mejorar las capacidades del conjunto del sistema universitario y clarificar los roles de los diferentes organismos implicados en la gobernanza del sistema

El objetivo es evitar duplicidades y añadir valor real a la gobernanza del conjunto del sistema universitario. La pieza central del sistema son las universidades, con capacidad de definir la propia estrategia en función de los objetivos marcados y del entorno en el que se encuentran. Las universidades públicas se agrupan en la ACUP-*Universidad de Cataluña*, una entidad con capacidad para poder desarrollar proyectos y plataformas interuniversitarias en materia académica y de gestión, y promover estudios de prospectiva y desarrollo estratégico. Desde este mismo año 2008, además, las universidades miembros de la ACUP están representadas por su rector y por el presidente del Consejo Social, hecho que la refuerza e impulsa en su vertiente de relación con la sociedad. Los acuerdos de la ACUP se presentarán a la Administración para que los asuma si lo cree conveniente. En esta línea, la ACUP y el CIC deben buscar vías para una estrecha colaboración que redunden en la mejoría del sistema universitario catalán (v. el proyecto 1).

El espacio de diálogo y planificación entre universidades públicas, privadas y la Administración es el CIC, un órgano de coordinación académica, co-

operación y consulta. En la Administración de la Generalitat de Cataluña, la Dirección General de Universidades (DGU) y la Dirección General de Investigación (DGR) deben garantizar el equilibrio social en la formación y la investigación, estableciendo de manera coordinada el mapa universitario con las universidades y la oferta general de estudios, así como las políticas que permitan hacer investigación en las universidades y también, aunque no de forma exclusiva, el desarrollo del entorno socioeconómico más próximo.

La AQU es la agencia que, en competencia con otros entes europeos, da garantía de la calidad de las actividades realizadas, acredita unidades y procedimientos internos de acuerdo con estándares europeos (*European Association for Quality Assurance in Higher Education –ENQA–*), y apoya a las universidades en el desarrollo de la mejora continua, si bien en ningún caso tiene capacidad reguladora.

Finalmente, un posible Consejo o Agencia de Centros de Investigación de Cataluña debería incluir la participación directa de las universidades en sus órganos de dirección y científicos.

Proyecto 62 > Consejo de las universidades públicas catalanas

Formar un Consejo de las universidades públicas catalanas con un grupo reducido de personas de prestigio científico, técnico y social, presidido por el presidente de la Generalitat. Este Consejo haría política de sistema y funcionaría como un vínculo estratégico entre la política gubernamental, la ACUP-*Universidad de Cataluña* y cada una de las universidades.

Proyecto 63 > Gestión conjunta y eficiente

Desarrollar herramientas e instrumentos específicos que faciliten la coordinación, coherencia, las economías de escala y sinergias de las universidades públicas, en el marco de la *Universidad de Cataluña* (v. el proyecto 3).

Estrategia 55 > Avanzar en la estructuración de la Universidad en unidades académicas centradas en formación e investigación

Facultades, institutos y grupos de investigación son las piezas centrales de cada universidad, con los departamentos como proveedores de personas y actividad, garantía de calidad académica y de la formación permanente. Cada unidad debe ser una especie de agencia a la cual se pueda conceder la capacidad decisoria en relación con objetivos bien definidos y se pueda delegar poder, controlando los resultados.

Si se quiere promover la capacidad ejecutiva y de decisión de los centros-facultades –entendiendo estos órganos como agencias de actividad–, es necesario que los estatutos favorezcan la elección de sus máximos órganos unipersonales de gobierno por parte del rector, por la propia comunidad

académica entre candidatos del PDI permanentes propuestos, y buscando perfiles de reconocido prestigio y con experiencia en gestión acreditada.

Por otro lado, hay que encontrar nuevas formas organizativas, también orientadas a los resultados y a la transferencia, que permitan liberar los departamentos de las tensiones que comporta la gestión de la actividad académica. De este modo se evita el conflicto que puede suponer la concentración de la toma de decisiones en órganos de gobierno tradicionales y se asegura el libre desarrollo de posibles iniciativas con fuerte contenido de investigación.

Estrategia 56 > Mejorar las capacidades en la gestión de las entidades vinculadas a la esfera de cada universidad

Si bien facultades, institutos y grupos de investigación son las piezas centrales de cada universidad, hay una serie de organismos y entidades que están vinculadas a ellos y que acaban conformando su fisonomía. Estas entidades son fundaciones, parques tecnológicos, centros participantes y centros de investigación, entre otros. Su importancia ha ido creciendo en los últimos años y actualmente juegan un papel fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier universidad. Si se mejoran la capacidad de gestión de estas entidades y los mecanismos de coordinación con las universidades, es obvio que el beneficio será mutuo.

Estrategia 57 > Aumentar la profesionalización y la innovación en la gestión pública universitaria

Todavía hoy día, la gestión pública universitaria es una profesión relativamente joven. Al mismo tiempo, la gestión universitaria ha visto como se modificaban radicalmente y en muy pocos años sus requerimientos. Actualmente, gestionar el sistema de recursos universitario y cada una de las universidades es más complejo, no sólo por el volumen de la población estudiantil y académica, sino también porque la Universidad se convierte en una institución clave en la nueva sociedad del conocimiento. La expansión repentina del sistema universitario ha producido, en ocasiones, un crecimiento con un cierto desorden que hay que racionalizar con una gestión altamente profesionalizada, eficaz y eficiente (Vilalta, Solà, 2004c).

Se propone introducir iniciativas y mecanismos que favorezcan la innovación en la gestión pública universitaria, y que faciliten la cooperación en el marco de la *Universidad de Cataluña*. En esta línea, innovación organizativa y pleno desarrollo de la *e-universidad* serán vectores de cambio fundamentales en los próximos años. En el marco de la cooperación interuniversitaria, es posible y deseable mancomunar servicios y plataformas de gestión

conjunta, extender buenas prácticas y facilitar la movilidad de los gestores universitarios y su formación para una máxima cualificación profesional.

El PAS es el principal responsable y ejecutor de la gestión en la Universidad. Así pues, es esencial fomentar la implicación, la participación, la formación y el desarrollo profesional, la movilidad y promoción, y la cualificación profesional. Una gestión pública innovadora también debe desarrollar nuevos perfiles profesionales, fomentar la formación técnica de alto nivel, compararse internacionalmente e intercambiar experiencias, y promover la movilidad internacional tanto del PAS como de los gestores universitarios en general (v. el cap. 3.8 sobre las políticas de personal).

Proyecto 64 > e-universidad

Potenciar la innovación en la gestión universitaria mediante el uso intensivo y colaborativo de las tecnologías de la información y la comunicación.

3.11

Una Universidad con un modelo de financiación adecuado y basado en objetivos y proyectos

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

COMISSIÓ EUROPEA (2005c)

Contexto y diagnóstico

► Evolución de la inversión en educación superior en Cataluña

Como se ha dicho, en los últimos treinta años, la Universidad catalana ha vivido un espectacular incremento en el número de estudiantes. Para poder afrontar este crecimiento, ha sido necesario un aumento significativo en la inversión pública en educación superior. Como dato significativo, las transferencias corrientes de la Generalitat de Cataluña a las universidades catalanas pasaron de 367.351 miles de euros en el año 1995 a 698.725 en 2006. Sin embargo, tomando como referente la evolución del gasto público en educación superior como porcentaje del PIB, la inversión ha sido casi estable desde el año 2000, con un 1,24% (PIB medio del Estado, 1,02% del PIB específico de Cataluña) y un 1,30% el 2006 (1,11 del PIB específico de Cataluña; fuente: Generalitat de Cataluña).

De acuerdo con las recomendaciones de la UE, y para que las universidades lideren la transformación hacia una sociedad y una economía basada intensivamente en el conocimiento, la tecnología y la innovación, es necesario situar la inversión en educación superior en un 2% del PIB y la inversión en I+D en un 3% del PIB. Las cifras actuales, como hemos visto, todavía están lejos de este propósito que marca la UE. Asimismo, la tabla 19 muestra el gasto por alumno en varios países de nuestro entorno. Una vez más, y pese a

un esfuerzo inversor más que considerable, el camino que las universidades de nuestro país todavía deben recorrer es significativo.

TABLA 19

Inversión en educación superior (porcentaje respecto al PIB).

	1995	2000	2004
EE. UU.	2,4	2,7	2,9
Canadá	2,3	2,3	n.d.
Finlandia	1,9	1,7	1,8
Suecia	1,6	1,6	1,8
Noruega	1,7	1,3	1,4
Media OCDE	n.d.	n.d.	1,4
Francia	n.d.	1,3	1,4
Países Bajos	1,4	1,2	1,3
España	1	1,1	1,2
Cataluña PIB media de España	n.d.	1,2	1,2
Alemania	1,1	n.d.	1,1
Reino Unido	1,2	1,0	1,1
Cataluña PIB específico	n.d.	1,0	1,0

FUENTES > Datos de Cataluña: Generalitat de Cataluña; el resto de países: OCDE, 2007a.

TABLA 20

Gasto por estudiante en universidades públicas y privadas en paridad en poder adquisitivo (PPA).

	2000	2001	2002	2003	2004
EE. UU.	20.358	22.234	20545	24.074	22.476
Finlandia	8.426	11.143	11.833	12.060	12.505
Alemania	11.754	11.306	11.860	12.457	12.255
Bélgica	10.771	11.589	12.019	11.824	11.842
Reino Unido	9.657	10.753	11.822	11.866	11.484
Francia	8.230	8.689	9.132	11.303	10.668
Cataluña	7.700	8.187	8.875	9.261	9.815
España	6.712	7.483	8.074	9.131	9.378
Países Bajos					8.637
Media OCDE					7.951
Italia	8.136	8.270	8.649	8.777	7.723

FUENTES > Datos de Cataluña: Generalitat de Cataluña; el resto de países: OCDE, 2007a.

En cuanto a la estructura de financiación, y tomando el ejemplo de los presupuestos liquidados de las universidades públicas catalanas para el año 2006, el 57% proviene de las transferencias de la Generalitat de Cataluña, un 12,8% de las matrículas y precios públicos, un 6,6% de transferencias del Estado y el resto, un 23,6%, de los ingresos por actividades de investigación (fondos competitivos públicos y contratos con empresas) y de otras fuentes de financiación diversas.

En cuanto a la financiación privada, ha sido muy poco desarrollada y, fuera de la institución universitaria, no existe una ley de mecenazgo que la potencie. A pesar de ello, en los últimos veinticinco años las universidades públicas catalanas han sido –respecto al conjunto de las universidades españolas– las que han generado más recursos de fondos competitivos y empresariales mediante contratos y convenios, principalmente en proyectos de investigación, desarrollo tecnológico y transferencia de conocimiento.

► La financiación universitaria pública en Cataluña

Desde el traspaso competencial, las acciones más relevantes que ha llevado a cabo el *Govern de la Generalitat* en relación con la financiación universitaria han sido principalmente tres: la instauración de un modelo de contratos-programa cuatrienales con una financiación basada en los objetivos y resultados de cada universidad pública desde el año 1997; el establecimiento de un modelo de distribución de recursos públicos en las universidades a partir del año 2002; y la tramitación de la LUC, aprobada por el Parlamento de Cataluña en febrero de 2003, que establece el compromiso de un incremento significativo de recursos públicos para financiar el sistema universitario.

De hecho, en octubre de 2006 la Generalitat adoptó un Acuerdo de Gobierno para la mejora de la financiación de las universidades públicas para el período 2007-2010, documento en el que muestra su disposición a incrementar, durante este período, las previsiones originales de crecimiento anual del 7% hasta el 12,13% de media, de acuerdo con los objetivos fijados por la UE en materia de inversión en I+D para el año 2010.

La distribución de esta financiación se fundamenta en indicadores de entrada (*inputs*), principalmente utilizando criterios de actividad docente y de número de estudiantes, sin tener demasiado en cuenta los resultados del sistema ni considerar adecuadamente los costes de la I+D, ni las infraestructuras básicas de investigación ni la tercera misión universitaria.

La adaptación progresiva al EEES también comporta costes añadidos que deben cuantificarse con detalle para plantear adecuadamente la financiación futura. Tal como muestra el informe *Financiación del Sistema Universitario Español*, publicado por el Consejo de Coordinación Universitaria el año 2007, esta adaptación requiere unos recursos adicionales valorados aproxi-

madamente en un 0,12% del PIB. Además, el informe señala que, de la ampliación de recursos que se requiere para mejorar la suficiencia financiera de las instituciones de educación superior, un 20% debería proceder del sector privado, mientras que un 80% debería provenir de las administraciones públicas (estatal y autonómica). Este informe es de gran valor y puede contribuir mucho a mejorar la financiación universitaria en el conjunto de España durante los próximos diez años (MEC, 2007c).

En los últimos años, la expansión del sistema universitario y su masificación han comportado la generación de un déficit histórico, concentrado en las universidades más antiguas, que hay que resolver de forma consensuada entre universidades y Generalitat. Su resolución debe comportar el inicio de un ciclo financiero saneado en todo el sistema universitario público y el despliegue de un nuevo modelo de financiación.

Respecto a las matrículas y a las becas, ayudas y préstamos, no se ha desarrollado una política consensuada y de gran alcance. Los estudiantes, las familias y la sociedad en general no son conscientes de los costes reales de los estudios, posiblemente por falta de información y de transparencia suficientes. Hay que tener en cuenta que las tasas de matrícula cubren tan sólo entre el 15 y el 18% de los costes reales de los estudios, sin reflejar el rendimiento de los estudiantes y la duración de su permanencia en la Universidad.

► Financiación, autonomía y rendición de cuentas

La escasa autonomía de las universidades en la gestión de los recursos económicos procedentes de este tipo de financiación y la recurrencia de los contratos-programa a menudo comportan que no se consiga la finalidad de atender y financiar realidades específicas, de priorizar objetivos y de potenciar iniciativas innovadoras y proyectos especiales que singularicen las universidades. Como dato significativo, el informe *¿Por qué reformar las universidades europeas?* del *think tank* europeo Bruegel demuestra que una mayor financiación combinada con una mayor autonomía presupuestaria permite doblar el efecto que tienen los recursos extras en los resultados de la investigación universitaria (Aghion [*et al.*], 2007).

La complejidad de la gestión universitaria, la reducida capacidad de maniobra y autonomía en la toma de decisiones de cariz financiero y de gestión interna, los déficits estructural e histórico no resueltos pero presentes desde hace años, y la capacidad de acción limitada de los equipos directivos y de los Consejos Sociales provocan que se relacionen estrechamente las mejoras de la financiación con el refuerzo de las capacidades de gestión de las instituciones universitarias y la gobernanza del conjunto del sistema universitario, tal como se menciona en los capítulos 3.9 y 3.10 sobre la gobernanza y la autonomía univesitarias.

Visión de futuro

Tres son los principios que deben regir la financiación universitaria: suficiencia, equidad y rendición de cuentas, junto con una gestión eficaz y eficiente de los recursos que se destinen a ella.

► Suficiencia

Sólo con una financiación estable y una situación económica saneada se podrá aumentar de forma progresiva la calidad de las universidades. Esta financiación debe basarse tanto en el modelo universitario deseado como en los costes reales de los servicios e instalaciones. Si se quiere una Universidad que, además de las dos misiones fundamentales, docencia e investigación, también dé cumplimiento a la tercera misión –actuando como motor de la sociedad y como elemento dinamizador del entorno social, cultural y económico–, no se puede continuar financiándola y analizando sus necesidades a partir básicamente, de indicadores docentes.

El crecimiento de los gastos que se ha producido durante los últimos años en las universidades, aunque el número de estudiantes se haya estabilizado, se explica por el incremento de los gastos de mantenimiento de los edificios y los gastos indirectos de actividades de investigación ligadas a proyectos competitivos, que han sido financiadas por iniciativa del PDI (estimadas en un 35% de los gastos de la ejecución del proyecto). También hay que tener presentes todos los gastos derivados de los cambios legislativos o de los nuevos marcos universitarios (LUC, LOMLOU, EEES, etc.), entre los cuales puede destacarse, por ejemplo, el incremento del gasto que representó la introducción, gracias a la LUC, de la carrera docente contractual paralela a la funcionarial, con las nuevas figuras de profesores agregados y catedráticos contratados. En estos casos, la Universidad debe afrontar los correspondientes pagos a la Seguridad Social. Un segundo ejemplo reciente sería la modificación, introducida en la LOMLOU, que limita a sesenta horas por año la docencia de los profesores ayudantes que están en proceso de elaboración de la tesis doctoral. Esta medida es muy positiva, ya que permite mejorar y potenciar la actividad de investigación de estos profesores durante su etapa formativa. Pero sería necesario que, en este caso, la Administración central incrementara la aportación económica a las administraciones autonómicas, para que éstas puedan afrontar el aumento del coste que esto representa. En este sentido, hay que evitar que las medidas legislativas tomadas desde el Gobierno del Estado, y con efectos directos en competencias transferidas plenamente a las comunidades autónomas, no prevean quién las debe financiar.

El ejemplo más reciente del aumento de gastos es el incremento de costes que se derivará de la nueva estructura de los estudios universitarios marcada por la adaptación al EEES en la que todas las titulaciones de grado tendrán, como mínimo, doscientos cuarenta créditos ECTS, y los másters, entre sesenta y ciento veinte. A día de hoy, no se concreta cómo ni quién financiará el coste adicional de la reforma.

► **Equidad**

El segundo aspecto fundamental relacionado con la financiación se refiere a la equidad. Es necesaria una política de becas, ayudas y precios más equitativa y diversificada entre los diferentes estudios y titulaciones (grados y posgrados). La política de becas, ayudas y préstamos debe ser valiente, con muchos más recursos a disposición del sistema, garantizar la igualdad en el acceso a los estudios universitarios y situarse en los niveles correspondientes y no en la cola de Europa (v. el capítulo 3.7 sobre la Universidad al servicio de las personas). En esta línea es necesario que las universidades, junto con la Generalitat, hagan un análisis de los costes reales de los diferentes estudios.

► **Rendición de cuentas**

El tercer aspecto clave en la financiación universitaria es la rendición de cuentas, relacionada con la transparencia y la evaluación de la eficiencia y la eficacia. A través de una mayor autonomía financiera, así como de una financiación basada en el cumplimiento de objetivos previamente establecidos, la financiación universitaria puede servir de palanca de cambio y mejora. Una intensificación en los mecanismos de rendición de cuentas, que principalmente tenga en cuenta los resultados de la inversión realizada (*outputs*, impacto de la actividad académica, análisis de coste-beneficio), contribuirá a que las universidades aumenten la eficiencia, gracias a una mejora significativa de la gestión interna (v. el cap. 3.9 sobre la autonomía y la rendición de cuentas).

En este sentido, es fundamental la financiación por objetivos mediante la planificación a largo plazo y los contratos-programa correspondientes. Los objetivos deben estar presentes en toda la actividad académica: docencia, investigación, transferencia, valorización del conocimiento y formación permanente.

Es necesario impulsar reformas para conseguir una estructura operativa de la información referente a los recursos utilizados, los procesos aplicados y los resultados obtenidos en cada una de las líneas de actividad universitaria, y que a la vez permita objetivar y racionalizar la toma de decisiones. En este sentido, se debería avanzar hacia un sistema de información compartido de

los datos básicos del conjunto de las universidades catalanas que incluya la información financiera y de costes.

Una vez aplicado un nuevo modelo de financiación, basado en los principios de suficiencia, equidad y rendición de cuentas, se podrá afirmar que se está haciendo una apuesta política por las universidades en la nueva sociedad del conocimiento, y que se tiene en cuenta el papel crucial que éstas juegan en el desarrollo económico, social y cultural.

Desde la *Universidad de Cataluña* se propone un nuevo modelo de financiación que debería contemplar, entre otros, los siguientes aspectos: adecuarse a los principios mencionados de suficiencia, equidad, rendición de cuentas y gestión eficaz y eficiente; basarse en una amplia y robusta política de becas, ayudas y préstamos a los estudiantes; incluir plenamente los costes indirectos de la actividad de I+D en la financiación universitaria; definir políticas de financiación estables y a largo plazo para las infraestructuras y su mantenimiento (especialmente infraestructuras de I+D); prever una financiación selectiva para la excelencia y para proyectos singulares y cooperativos como sistema universitario; y facilitar una mejora de las capacidades de gestión institucional. A la vez, hay que crear fórmulas para diversificar las fuentes de financiación de las universidades, más allá de las transferencias públicas. El objetivo es lograr el 1,5% del PIB en inversión en educación superior en el año 2010 y avanzar hacia las recomendaciones de la UE de un 2%.

Estrategias y proyectos

Estrategia 39 > Garantizar un acceso equitativo a la educación superior mediante un sistema amplio de becas, ayudas y préstamos

(Esta estrategia se desarrolla en el cap. 3.7 sobre la Universidad al servicio de las personas.)

Estrategia 58 > Incluir plenamente los costes indirectos de la actividad de I+D en la financiación universitaria

El mecanismo actual de financiación no tiene suficientemente en consideración las actividades relacionadas con la I+D de las universidades: intensificación de la investigación, producción científica, niveles de impacto, formación de investigadores e inserción en el mercado laboral, captación y retención de talento, transferencia de tecnología a las empresas e instituciones, infraestructuras científicas y tecnológicas, creación de riqueza y de

empresas de base tecnológica o basadas intensivamente en conocimiento. Para avanzar en esta dirección, objetivo esencial en la nueva Universidad catalana, es imprescindible una financiación específica, basal y a largo plazo, aparte de la concurrencia competitiva necesaria y oportuna para proyectos y actividades prioritarias. Sería conveniente que un 40% del nuevo modelo de financiación pública se destinase a investigación.

En este apartado hay que incluir la revisión en profundidad de las políticas de *overheads* internos de los proyectos universitarios de I+D, con un incremento de recursos para reforzar actuaciones en política científica entre las universidades y los gobiernos.

Estrategia 59 > Equilibrar los presupuestos universitarios

La Generalitat debería arbitrar medidas de financiación extraordinarias para las universidades públicas, que así podrían situarse todas en el mismo punto de partida financiero. Esta actuación tiene dos vertientes. En primer lugar, debe prever a medio plazo condonar los déficits a las universidades no saneadas con un plan de intervención presupuestario que garantice que estos déficits no se reproduzcan en el futuro. En segundo lugar, hay que posibilitar que el nuevo modelo de financiación que se reclama pueda cubrir adecuadamente los costes de cada una de las universidades.

Proyecto 65 > Resolución de los déficits históricos

Elaborar un acuerdo completo entre las universidades públicas y el *Govern de la Generalitat* para resolver los déficits históricos antes del año 2010, adicional al Acuerdo de Gobierno para la mejora de la financiación de las universidades públicas para el período 2007-2010.

Proyecto 66 > Estudio sobre las necesidades financieras de las universidades

Hacer un encargo conjunto de la Generalitat de Cataluña y las universidades públicas a un equipo de expertos para que definan las necesidades financieras de las universidades catalanas en los próximos años.

Estrategia 60 > Definir políticas de financiación estables y a largo plazo para las infraestructuras universitarias

Hay que revisar la financiación relativa al mantenimiento de edificios y equipamientos para la formación y la investigación. No se puede asignar en función únicamente de los metros cuadrados construidos, sin tener en cuenta la antigüedad, la adecuación a las normas y el carácter histórico-cultural de los mismos. En los últimos años se ha dado prioridad a la obra nueva, y se ha descuidado el mantenimiento y la adecuación a las medidas de seguri-

dad de la obra antigua. Esto provoca que en la actualidad haya edificios que, aunque no son demasiado antiguos, están obsoletos y que, en consecuencia, el coste de su rehabilitación pueda resultar tanto o más elevado que su sustitución por otros nuevos.

Las infraestructuras universitarias requieren una financiación estable y a largo plazo. Hay que desplegar el Plan de Infraestructuras Universitarias 2007-2013 (PIU) y separar la financiación ordinaria, que sirve para mantener infraestructuras ya existentes, de la financiación destinada a nuevas infraestructuras.

Además, el *Govern de la Generalitat* debe tramitar y aprobar el Plan de Infraestructuras de Investigación (PIR según sus siglas en catalán), que el propio PRI 2005-2008 establece que debió haber sido aprobado en el año 2005. Hay que disponer de un marco común para todas las universidades que clarifique, por ejemplo, el retorno de los créditos del MEC (período 2001-2007) y los que en el futuro se puedan comprometer y afecten a la financiación global de las universidades.

Proyecto 67 > Plan de Infraestructuras de Investigación

Instar al *Govern de la Generalitat* para que apruebe con urgencia y desarrolle el PIR.

Estrategia 61 > Aumentar la financiación selectiva para la excelencia y para el desarrollo de proyectos singulares en el contexto europeo

Para poder posicionarse internacionalmente, destacar por una investigación de excelencia y atraer talentos, cada vez es más importante desarrollar perfiles institucionales singulares y diferenciados que permitan sobresalir en ciertas áreas. Por lo tanto, el nuevo modelo de financiación de las universidades públicas catalanas debe prever un fondo significativo para fomentar la excelencia y el desarrollo de proyectos singulares y reconocidos internacionalmente. Este fondo debe ser competitivo, transparente y basado en criterios objetivos.

Proyecto 68 > Fondo nacional para la excelencia

Instar al *Govern de la Generalitat* para que cree un fondo nacional para la excelencia, con recursos que se distribuyan en función de los objetivos definidos previamente. Estos objetivos constarían en el Plan estratégico de la *Universitat de Catalunya* definido en el proyecto 2.

Estrategia 62 > Mejorar la eficiencia institucional y los mecanismos de gestión de los recursos

Hay que mejorar los mecanismos de gobernanza, gestión y eficiencia interna de las universidades. Profesionalizar la gestión, aumentar la autonomía universitaria con grados de libertad y capacidad de acción (por ejemplo en la gestión de las plantillas), introducir la contabilidad analítica y tener capacidad para discriminar positivamente determinadas políticas o actuaciones son factores críticos en los que las universidades y las administraciones responsables, deben trabajar juntos y con ambición política.

Si analizamos los costes universitarios, una gran parte de los mismos se concentra en el personal. Esto significa que hay que considerar detalladamente las conclusiones y propuestas del capítulo 3.8 sobre las políticas de personal, y aplicar indicadores de gestión y rendimiento en los diferentes servicios universitarios que faciliten el paso de una gestión centralizada a una descentralizada. De este modo se logrará eliminar la complejidad organizativa que a menudo caracteriza las universidades. La introducción de sistemas más simples de incentivos al personal y el derecho a la plena autonomía de las universidades para adaptar el marco laboral general son piezas fundamentales en el proceso de mejora de la eficiencia del gasto y, en definitiva, de la financiación de cada universidad.

La mejora de la gestión interna de las universidades debe ir acompañada de una mejora de la gestión del sistema universitario, aumentando la coordinación entre las universidades públicas para, de este modo, aprovechar los efectos de escala.

Proyecto 69 > Compra pública agregada

Introducir mecanismos de compra pública agregada para conseguir economías de escala y mejorar la economía en la gestión.

Proyecto 70 > Sistema compartido de información

Establecer un sistema compartido de información con datos que faciliten la aplicación de economías de escala en el ámbito de la gestión de recursos.

Estrategia 63 > Diversificar las fuentes de financiación

Las fuentes de financiación no estrictamente públicas o que aportan los usuarios directos de la Universidad todavía se utilizan poco. Hay que potenciar con imaginación y valentía la diversificación de las fuentes de financiación, permitiendo colaboraciones conjuntas con instituciones y empresas, fomentando donaciones y facilitando ventajas fiscales.

Proyecto 71 > Mecenazgo y beneficios fiscales

Fomentar medidas legislativas para favorecer el mecenazgo y los beneficios

fiscales derivados de la inversión en educación superior y en investigación e innovación.

Estrategia 64 > Definir un nuevo modelo de financiación de las universidades en Cataluña

El sistema universitario público de Cataluña requiere un modelo de financiación basado en los principios de suficiencia y equidad, y sometido a una rigurosa rendición de cuentas. Un modelo que cumpla los objetivos establecidos en la Estrategia de Lisboa y que acerque el gasto en educación superior a la media europea. Un modelo que responda mejor a los objetivos y a los resultados académicos de las universidades. Un modelo que permita la singularización y potenciación de los perfiles institucionales de cada universidad en el contexto general. Un modelo que implique una mayor autonomía en la gestión universitaria pero, al mismo tiempo, una mayor responsabilidad y rendición de cuentas a los poderes públicos y a la sociedad sobre su actividad. Un modelo de financiación, en definitiva, sólido y con estabilidad durante un período suficiente de tiempo, que genere confianza en el sistema y dé una señal política inequívoca de la voluntad de situar las universidades y la investigación en el centro del modelo social, económico, cultural y de progreso del país.

La diversidad de mecanismos y procedimientos de financiación pública actualmente existentes en las universidades debe convergir hacia un modelo único y simple, más fundamentado en indicadores de rendimiento. Este modelo unificado debe facilitar la gestión de cada universidad, situarla en el contexto global y aportar objetividad y transparencia en cada una de las fases de ejecución. En este sentido, un aspecto crítico es avanzar en la sistematización de la información económica y en la concreción de los criterios y la metodología generales para la imputación de los costes en las diferentes actividades académicas.

El nuevo modelo de financiación debe ser independiente de la situación financiera de la Generalitat y debería implementarse a partir del año 2011, una vez finalizado el período transitorio definido en el Acuerdo de Gobierno para la mejora de la financiación de las universidades públicas para el período 2007-2010. Por este motivo, es necesario establecer un acuerdo para iniciar los trabajos de diseño del nuevo modelo de financiación de las universidades públicas catalanas.

Proyecto 72 > Bases para un nuevo modelo de financiación basado en los costes universitarios

Analizar diferentes modelos de financiación de países europeos y comunidades autónomas del Estado español, destacando los aspectos que

habría que tener en cuenta para el nuevo modelo de financiación de las universidades públicas catalanas. Completar este informe con un estudio de las necesidades de las universidades y de los costes de la actividad universitaria (proyecto 66). Crear un comité conjunto entre la ACUP y la Generalitat que concrete el nuevo modelo de financiación el año 2010, para su aplicación a partir del 2011.

Proyecto 73 > Lealtad institucional

Los gastos que son producto de los últimos cambios legislativos y de la adaptación al EEES deberían estar incluidos en el nuevo modelo de financiación universitario. Hasta que este modelo no exista, tienen que ser soportados por una financiación pública extraordinaria, previa cuantificación del impacto de estos cambios y los correspondientes análisis de los costes directos e indirectos de su aplicación.

4

RECOPIACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROYECTOS

LA UNIVERSIDAD DE CATALUÑA (3.1)

UNIVERSIDAD DE CATALUÑA GOBIERNO CENTRAL GENERALITAT DE CATALUÑA SECTOR EMPRESARIAL INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES

ESTRATEGIA 1	Repensar conjuntamente la universidad en el marco global del conocimiento: refundar la <i>Universitat de Catalunya</i>					
PROYECTO 1	Coordinación eficiente del sistema universitario	••	•	••		
ESTRATEGIA 2	Crear un espacio de cooperación donde cada universidad pueda acentuar su perfil, en un sistema en red y complementario de universidades					
PROYECTO 2	Plan estratégico <i>Universitat de Catalunya</i>	••				
PROYECTO 3	Impulso a la cooperación interuniversitaria	••	•	••		
ESTRATEGIA 3	Fortalecer la presencia internacional articulada y común de las universidades públicas catalanas					
PROYECTO 4	Estrategia internacional conjunta	••	•	•		
ESTRATEGIA 4	Proyectar Cataluña y Barcelona como lugares idóneos para la formación de posgrado y de doctorado de referencia internacional					
PROYECTO 5	Plataforma Interuniversitaria de Posgrado	••	•	•		
ESTRATEGIA 5	Trabajar conjuntamente para aprovechar las economías de escala y aumentar la eficiencia en la gestión conjunta					
PROYECTO 6	Observatorio de políticas universitarias	••	•	•	•	•
PROYECTO 7	Plataforma conjunta de servicios	••			•	

LEYENDA > •• Responsable principal, • Otros actores implicados

LA UNIVERSIDAD COMPROMETIDA CON LA SOCIEDAD (3.2)

UNIVERSIDAD DE CATALUÑA GOBIERNO CENTRAL GENERALITAT DE CATALUÑA SECTOR EMPRESARIAL INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES

ESTRATEGIA 6	Reforzar el papel fundamental de las universidades en el compromiso y el progreso sociales					
ESTRATEGIA 7	Ser una universidad que incluye, capaz de articular políticas para todo el mundo					
PROYECTO 8	Programa conjunto de eliminación de barreras arquitectónicas	••		•		
ESTRATEGIA 8	Formar en valores y fomentar el pensamiento crítico					
PROYECTO 9	Código ético de la <i>Universitat de Catalunya</i>	••				
ESTRATEGIA 9	Una universidad comprometida con la cultura y la nación catalanas					
PROYECTO 10	Multilingüismo en las aulas y los campus	••	•	•		
PROYECTO 11	Manuales universitarios de referencia en lengua catalana	••		••	•	•
ESTRATEGIA 10	Promover el diálogo entre culturas y saberes					
PROYECTO 12	Jornada universitaria anual: el <i>Dies academicus</i>	••	•	•	•	•
ESTRATEGIA 11	Crear una cultura para el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente					
PROYECTO 13	Programa <i>Universitat de Catalunya</i> sostenible	••	•	•	•	•
ESTRATEGIA 12	Potenciar una política integrada y articulada de las universidades en materia de cooperación en el desarrollo					
PROYECTO 14	Programa <i>Universitat de Catalunya</i> solidaria	••	•	•	•	•

LEYENDA > •• Responsable principal, • Otros actores implicados

FORMACIÓN UNIVERSITARIA (3.3)

		UNIVERSIDAD DE CATALUÑA	GOBIERNO CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUÑA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES
ESTRATEGIA 13	Avanzar hacia una oferta integrada de títulos universitarios en Cataluña en el marco del EEES					
PROYECTO 15	Oferta de titulaciones del sistema universitario	●●	●	●●	●	●
ESTRATEGIA 14	Fomentar los estudios de grado atendiendo a las demandas y necesidades sociales, con perfiles más generalistas de entrada y más especializados de salida					
PROYECTO 16	Estudios de grado y formación previa	●●	●	●●	●	●
PROYECTO 17	Inserción laboral de los graduados	●●	●	●	●●	●●
ESTRATEGIA 15	Desarrollar una oferta articulada de másters de referencia europea e internacional					
ESTRATEGIA 16	Fortalecer una formación universitaria basada en el conocimiento y más intensiva en habilidades, aptitudes y valores					
PROYECTO 18	Formación en competencias	●●	●	●●	●	●
ESTRATEGIA 17	Impulsar la formación a lo largo de la vida con una oferta flexible y de alta calidad					
PROYECTO 19	Sistema de créditos para la formación a lo largo de la vida	●●	●	●	●	
PROYECTO 20	Universidad de la tercera edad	●●	●	●	●	●
ESTRATEGIA 18	Establecer sinergias entre las universidades presenciales y la UOC en el marco de la <i>Universitat de Catalunya</i>					

ESTRATEGIA 19	Fomentar un sistema de evaluación y acreditación basado en la autonomía universitaria					
PROYECTO 21	Instrumentos conjuntos para la calidad y la evaluación interna	••	•	•		
ESTRATEGIA 20	Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y reconocer los estudios realizados					
PROYECTO 22	Reconocimiento y rendimiento académicos	••		•		
PROYECTO 23	Diálogo secundaria-universidad	••	•	••		
ESTRATEGIA 21	Impulsar la investigación y la innovación educativa universitaria					
PROYECTO 24	Instituto de Formación y Docencia	••	•	••	•	•

LEYENDA > •• Responsable principal, • Otros actores implicados

INVESTIGACIÓN (3.4)

UNIVERSIDAD DE CATALUÑA GOBIERNO CENTRAL GENERALITAT DE CATALUÑA SECTOR EMPRESARIAL INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES

ESTRATEGIA 22	Reafirmar el compromiso de las universidades por la investigación de excelencia en Cataluña					
ESTRATEGIA 23	Impulsar la carrera académica y el personal dedicado a la investigación y la innovación					
ESTRATEGIA 24	Desarrollar plenamente la formación de investigadores y los programas de doctorado de excelencia					
PROYECTO 25	Tutorización de los estudiantes de doctorado	••				

ESTRATEGIA 25	Atraer y retener talento y fomentar alianzas estratégicas con grupos, universidades y países de referencia					
PROYECTO 26	Impulso del Programa ICREA	•		••		
PROYECTO 27	Sede y antena del EIT	•	••	••	•	•
ESTRATEGIA 26	Mejorar las capacidades de gestión institucional de la investigación					
PROYECTO 28	Agencialización y profesionalización de la gestión de la investigación	••	•	••		
PROYECTO 29	Gestión coordinada y sistema de información de la investigación	••	•	••		
ESTRATEGIA 27	Situar la ciencia y la cultura en el centro de las prioridades sociales y colectivas, y fomentar el diálogo permanente entre ciencia y sociedad					
PROYECTO 30	Plan director de comunicación y divulgación científica	••	•	••	•	•

LEYENDA > •• Responsable principal, • Otros actores implicados

TERCERA MISIÓN (3.5)

UNIVERSIDAD DE CATALUÑA GOBIERNO CENTRAL GENERALITAT DE CATALUÑA SECTOR EMPRESARIAL INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES

ESTRATEGIA 28	Promover la transferencia y la difusión de conocimientos a través de la incorporación de graduados y doctores en el tejido social, económico y laboral					
PROYECTO 31	Programa de desarrollo profesional y valorización de los doctores en el tejido empresarial, institucional y social	••	•	•	••	••

ESTRATEGIA 29	Desarrollar un modelo de universidad pública basado en la tercera misión, que aporte un equilibrio entre desarrollo social y económico					
PROYECTO 32	Portal de comercialización internacional	••	•	•	•	•
PROYECTO 33	Programa de espíritu emprendedor <i>Universidad de Cataluña</i>	••	•	•	•	•
ESTRATEGIA 30	Fomentar y valorar la tercera misión entre el PDI					
PROYECTO 34	Evaluación e incentivos para la tercera misión en el PDI	••	•	••		
ESTRATEGIA 31	Impulsar una política de innovación basada en el entorno de los parques científicos y tecnológicos					
ESTRATEGIA 32	Incorporar la función de la tercera misión a la financiación universitaria por objetivos					
PROYECTO 35	Contrato-programa de la tercera misión universitaria	••	•	••		

LEYENDA > •• Responsable principal, • Otros actores implicados

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES (3.6)

UNIVERSIDAD DE CATALUÑA GOBIERNO CENTRAL GENERALITAT DE CATALUÑA SECTOR EMPRESARIAL INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES

ESTRATEGIA 33	Fomentar una política común y articulada de relaciones internacionales			
PROYECTO 36	Plan de relaciones internacionales de la <i>Universidad de Cataluña</i>	••	•	•

ESTRATEGIA 34	Aumentar y mejorar la calidad de la movilidad de los estudiantes, del PDI y del PAS					
PROYECTO 37	Titulaciones compartidas	●●	●●	●●		
PROYECTO 38	Oficina de apoyo a la movilidad y refuerzo del programa de becas en el extranjero	●●	●●	●●		
PROYECTO 39	Plan de movilidad internacional del PDI y PAS	●●	●	●		
ESTRATEGIA 35	Aumentar la capacidad de atracción y de retención de talento					
PROYECTO 40	Acogida internacional	●●	●	●●	●	●
ESTRATEGIA 36	Fomentar la implicación de las universidades en grandes proyectos de investigación y en instalaciones científicas, tecnológicas y culturales					
ESTRATEGIA 37	Fortalecer la presencia internacional activa en foros, organismos internacionales e instituciones supranacionales					
PROYECTO 41	Delegación de la ACUP en Bruselas	●●	●	●		
PROYECTO 42	Acuerdo para la proyección internacional con las administraciones y otros agentes sociales	●●	●	●●	●	●
ESTRATEGIA 38	Formar universitarios con capacidad para vivir y trabajar en un contexto internacional					
PROYECTO 43	Programa <i>laH-Universidad de Cataluña</i>	●●	●	●		

LA UNIVERSIDAD AL SERVICIO DE LAS PERSONAS (3.7)

		UNIVERSIDAD DE CATALUÑA	GOBIERNO CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUÑA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES
ESTRATEGIA 39	Garantizar un acceso equitativo a la educación superior mediante un sistema amplio de becas, ayudas y préstamos					
PROYECTO 44	Nueva política de becas, ayudas y préstamos	•	••	••	•	•
ESTRATEGIA 40	Acercar las universidades a los ciudadanos					
PROYECTO 45	Observatorio de la Igualdad de la <i>Universitat de Catalunya</i>	••	•	••	•	••
PROYECTO 46	Plan de acogida en la Universidad	••	•	••	•	••
ESTRATEGIA 41	Mejorar la calidad de vida de los universitarios					
PROYECTO 47	Tarifas para universitarios en el transporte público	•	•	••	••	
ESTRATEGIA 42	Promover la implicación de los estudiantes en actividades extracurriculares y las redes de <i>alumni</i>					
PROYECTO 48	Programa de becas para prácticas profesionales	••	•	•	••	••
PROYECTO 49	Promoción y creación de redes de <i>alumni</i>	••	•	•	••	••

LEYENDA > •• Responsable principal, • Otros actores implicados

POLÍTICAS DE PERSONAL (3.8)

		UNIVERSIDAD DE CATALUÑA	GOBIERNO CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUÑA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES
ESTRATEGIA 43	Valorar socialmente al personal universitario como base de creación y transmisión de conocimiento					
PROYECTO 50	Nuevo sistema de complementos	••	•	••		

ESTRATEGIA 44	Potenciar la identificación del personal universitario con la misión institucional					
PROYECTO 51	Evaluación de la actividad de investigación	●●	●●	●●		
ESTRATEGIA 45	Fomentar una carrera académica flexible con perfiles variables en el tiempo y siguiendo las buenas prácticas internacionales					
ESTRATEGIA 46	Fomentar la profesionalización de la gestión universitaria y el desarrollo profesional del PAS					
PROYECTO 52	Escuela de gestión universitaria	●●	●	●●	●	●
PROYECTO 53	Complementos para la gestión institucional	●●	●	●●		
ESTRATEGIA 47	Promover la movilidad del personal universitario					
ESTRATEGIA 48	Promover una evaluación permanente y conjunta del personal universitario					
PROYECTO 54	Encargo académico personalizado	●●		●		
PROYECTO 55	Evaluación del desarrollo del PAS	●●		●		

LEYENDA > ●● Responsable principal, ● Otros actores implicados

AUTONOMÍA Y RENDICIÓN DE CUENTAS (3.9)

UNIVERSIDAD DE CATALUÑA GOBIERNO CENTRAL GENERALITAT DE CATALUÑA SECTOR EMPRESARIAL INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES

ESTRATEGIA 49	Ampliar la autonomía institucional					
PROYECTO 56	Reforma legislativa		●●	●●		
ESTRATEGIA 50	Centralizar funciones estratégicas y descentralizar funciones operativas					
PROYECTO 57	Contratos-programa internos	●●		●		

ESTRATEGIA 51	Promover una evaluación <i>ex post</i> a partir de objetivos predefinidos				
PROYECTO 58	Simplificación de los sistemas de evaluación	•	••	••	
PROYECTO 59	Evaluación de la <i>Universitat de Catalunya</i>	••	•	•	••
ESTRATEGIA 52	Ampliar la rendición de cuentas de las universidades a la sociedad				
PROYECTO 60	Informe de impacto universitario	••	•	•	•
PROYECTO 61	Indicadores para la diferenciación y la especialización	••	•	••	

LEYENDA > •• Responsable principal, • Altres actors implicats

GOBERNANZA UNIVERSITARIA (3.10)

UNIVERSIDAD DE CATALUÑA GOBIERNO CENTRAL GENERALITAT DE CATALUÑA SECTOR EMPRESARIAL INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES

ESTRATEGIA 53	Reforzar las capacidades estratégicas y de dirección-gestión de los equipos de gobierno de las universidades				
ESTRATEGIA 54	Mejorar las capacidades del conjunto del sistema universitario y clarificar los roles de los diferentes organismos implicados en la gobernanza del sistema				
PROYECTO 62	Consejo de las universidades públicas catalanas	••		••	•
PROYECTO 63	Gestión conjunta y eficiente	••		••	
ESTRATEGIA 55	Avanzar en la estructuración de la Universidad en unidades académicas centradas en formación e investigación				

ESTRATEGIA 56	Mejorar las capacidades en la gestión de las entidades vinculadas a la esfera de cada universidad				
ESTRATEGIA 57	Aumentar la profesionalización y la innovación en la gestión pública universitaria				
PROYECTO 64	<i>e-universidad</i>	••	•	•	•

LEYENDA > •• Responsable principal, • Otros actores implicados

FINANCIACIÓN UNIVERSITARIA (3.11)

		UNIVERSIDAD DE CATALUÑA	GOBIERNO CENTRAL	GENERALITAT DE CATALUÑA	SECTOR EMPRESARIAL	INSTITUCIONES Y ENTIDADES SOCIALES
ESTRATEGIA 58	Incluir plenamente los costes indirectos de la actividad de I+D en la financiación universitaria					
ESTRATEGIA 59	Equilibrar los presupuestos universitarios					
PROYECTO 65	Resolución de los déficits históricos	•		••		
PROYECTO 66	Estudio sobre las necesidades financieras de las universidades	••	•	••		
ESTRATEGIA 60	Definir políticas de financiación estables y a largo plazo para las infraestructuras universitarias					
PROYECTO 67	Plan de Infraestructuras de Investigación	•		••		
ESTRATEGIA 61	Aumentar la financiación selectiva para la excelencia y para el desarrollo de proyectos singulares en el contexto europeo					
PROYECTO 68	Fondo nacional para la excelencia		•	••		
ESTRATEGIA 62	Mejorar la eficiencia institucional y los mecanismos de gestión de los recursos					

PROYECTO 69	Compra pública agregada	●●		●		
PROYECTO 70	Sistema compartido de información	●●		●		
ESTRATEGIA 63	Diversificar las fuentes de financiación					
PROYECTO 71	Mecenazgo y beneficios fiscales		●●	●●	●	●
ESTRATEGIA 64	Definir un nuevo modelo de financiación de las universidades en Cataluña					
PROYECTO 72	Bases para un nuevo modelo de financiación basado en los costes universitarios	●	●●	●●		
PROYECTO 73	Lealtad institucional		●●	●●		

LEYENDA > ●● Responsable principal, ● Otros actores implicados

5

EPÍLOGO

5

Epílogo

El *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña* nace de la voluntad de las ocho universidades públicas catalanas de situar la educación superior y la investigación en el centro del debate nacional y de las prioridades del país. En el contexto actual, donde el conocimiento pasa a ser cada vez más el elemento central de las sociedades y las economías avanzadas, Cataluña debe hacer una apuesta decidida y constante por la educación, por la Universidad y por la investigación científica. Hacer esta apuesta requiere un esfuerzo institucional y colectivo complementario al de otros territorios y países, debido a los déficits históricos que hemos arrastrado durante buena parte del siglo xx. Un esfuerzo que requiere una alianza de país entre los gobiernos, las universidades y los agentes del sistema educativo y de investigación de Cataluña.

Pese a los evidentes avances de los últimos treinta años, todavía sufrimos las limitaciones de un bajo nivel educativo en todas las etapas, inclusive la universitaria. En el año 2005, sólo el 14% de la población entre cincuenta y cinco y cincuenta y nueve años tenía estudios universitarios; en la franja de edad entre treinta y cinco y treinta y nueve años, el porcentaje crece hasta el 23% del total, pero nos situamos aún lejos de la media europea y de los países más desarrollados a los que nos queremos equiparar. En cuanto a la actividad científica, y constatando también avances significativos en estos decenios, estamos todavía lejos, por ejemplo, de la inversión en I+D respecto

al PIB (1,43% en Cataluña en el 2006, 1,81% de media en la UE, 3,95% en Suecia, 2,48% en Finlandia o 1,78% en los Países Bajos).

Hay razones históricas evidentes que justifican este atraso relativo con respecto a los países de nuestro entorno más próximo, aunque ciertamente no hay demasiado tiempo para reaccionar de manera decidida. Las dinámicas de los cambios sociales, tecnológicos y culturales se aceleran en todo el mundo y nuestra sociedad no es una excepción. De hecho, se puede afirmar que hoy no existe la sociedad del conocimiento; en todo caso, existen sociedades del conocimiento y la nuestra, la sociedad catalana de inicios del siglo XXI, tiene que hacer un esfuerzo considerable si quiere situarse al nivel educativo de la media europea.

Por todo ello, tenemos una enorme responsabilidad para situar la educación y la investigación en el centro del proyecto de país. En este momento histórico, Cataluña requiere proyectos estratégicos que sean referentes para nuestra sociedad. Debe decidir si realmente quiere ser una sociedad basada en el conocimiento. Si es así, hay que pensar en políticas a largo plazo que le permitan conseguir esta orientación y este modelo social. En caso contrario, se deberá asumir que opta por un modelo de país de perfil bajo, más preocupado por el logro de objetivos economicistas y rentables a corto plazo. Tendremos que escoger, pues, y actuar en consecuencia.

También es un momento de necesaria reflexión para saber cuál ha sido el modelo de desarrollo económico del país en los últimos años, intensivo en la generación de trabajo poco cualificado y acompañado por una sensible debacle de la posición de Cataluña en los principales rankings internacionales de regiones innovadoras. Una de las distorsiones indeseables de esta expansión económica sustentada en actividades de escaso valor añadido es el distanciamiento creciente, en el mercado laboral, entre las cualificaciones formales de los estudiantes universitarios y los requisitos de formación exigibles en los lugares de trabajo que ocupan. Consideramos que uno de los principales retos del modelo económico de nuestro país es añadir valor a los puestos de trabajo que se generan. Esto sólo va a ser posible si la cultura de la creatividad, la innovación, la asunción de riesgo y el espíritu empresarial van ganado terreno en nuestra sociedad. La iniciativa de la *Universidad de Cataluña* quiere contribuir, de forma decisiva, a este cambio cultural y de modelo económico.

Nosotros, los rectores y las rectoras de la *Universidad de Cataluña*, imaginamos un país donde la educación superior debe ser una historia de éxito que ayude a consolidar la reputación internacional de Cataluña y que sea un

buen instrumento para la modernización y la transformación social; un país innovador y creativo asentado en una sociedad educada, justa y responsable, capaz de atraer y retener el mejor talento.

Los indicadores internacionales nos demuestran que la educación superior mejora la vida de los graduados y tiene un efecto clúster porque atrae talento y personas creativas y abiertas, y que el porcentaje de titulados superiores tiene una fuerte correlación con medidas indicativas de una sociedad saludable, más tolerante, comprometida, emprendedora y culturalmente activa. También las evidencias internacionales nos muestran que las historias de éxito dependen de una buena estrategia, de unos recursos adecuados y de una organización inteligente. Nuestra iniciativa, este *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña*, quiere ayudar, con realismo y sin estridencias, a poner al servicio del país el conjunto de elementos estratégicos, organizativos y de recursos que confiamos permitirán mejorar las probabilidades de éxito de una sociedad que siempre ha apuntado hacia niveles más elevados de bienestar y de calidad de vida.

¿Cuál es el papel, pues, que la *Universidad de Cataluña* debe jugar en la construcción de un país mejor? La *Universidad de Cataluña* acoge una de las comunidades universitarias más grandes del sur de Europa, formada por más de 230.000 estudiantes y unos catorce mil profesores y siete mil PAS; posee una oferta de estudios universitarios rica y variada, y cuenta con grupos de investigación cada vez más consolidados en el ámbito europeo e internacional, pero también presenta déficits que, como sistema universitario, debemos vencer en los próximos años.

En este contexto y como se ha dicho a lo largo del *Libro Blanco*, queremos construir la *Universidad de Cataluña* como un sistema universitario cohesionado, equilibrado territorialmente, coordinado, con proyección común y con perfiles institucionales singulares y complementarios. Con una voluntad firme de construir un sistema universitario y científico que potencie los proyectos colaborativos en formación, en investigación y en cooperación, así como en desarrollo económico y social. Como está reflejado en *El porqué del Libro Blanco*, en Cataluña es posible y necesario, gracias a la complementariedad y la riqueza de las diferentes universidades públicas, construir un clúster interuniversitario y de investigación de alto nivel e impacto: la *Universidad de Cataluña*, un clúster al servicio del país, de sus ciudadanos, proyectado internacionalmente como espacio universitario de referencia en el sur de Europa.

La *Universidad de Cataluña* es una Universidad comprometida con la sociedad, con los valores democráticos y con la cultura catalana, y quiere for-

mar estudiantes críticos, socialmente comprometidos con un mundo mejor, más solidario y sostenible. Una Universidad que quiere crecer dentro de una amplia autonomía institucional y en un sistema robusto de rendición de cuentas. Nos une un modelo de universidad centrado en el estudiante, que quiere ser referente de aprendizaje de calidad, que busca el prestigio de su personal (docente, investigador y de gestión), que vive con confianza su acoplamiento al EEES y a la ERA, que considera esencial tener un rol central en el sistema científico, tecnológico y cultural catalán; un sistema abierto a Europa y con vocación global. En definitiva, una Universidad que debe ser motor del desarrollo del país, herramienta de innovación y factor de bienestar, que esté al servicio de la sociedad, que promueva la igualdad de acceso y que permanentemente genere oportunidades de progreso para las personas.

Para lograr estos objetivos, necesita unas políticas innovadoras de gestión de sus equipos que se orienten hacia el fomento del talento y la confianza. También requiere unos modelos de gobernanza valientes e innovadores, y eliminar mitos preconcebidos. Se compromete a avanzar hacia una gestión eficiente y hacia la acreditación pública de sus actuaciones, pero también reclama los recursos adecuados y sostenibles, con un modelo de financiación adaptado a la realidad que permita conseguir los propósitos que se esperan de un sistema universitario de calidad y que se sustente en el logro de los objetivos, en la transparencia y en la corresponsabilidad.

La *Universidad de Cataluña* es también un sistema rico en su diversidad, con universidades y centros de investigación potentes y diferenciados, que en su conjunto es reconocido como innovador y que ha demostrado ser capaz de incorporar metodologías de aprendizaje y sistemas de evaluación que son pioneros en Europa y en todo el mundo. Es un sistema en evolución, que pretende ser referente internacional, que presta atención a los estudiantes que sólo pueden dedicarse parcialmente a la Universidad, que reclama recursos docentes innovadores, que exige una aproximación eficaz de la Universidad al mundo profesional, que se preocupa por la formación a lo largo de toda la vida y que espera modelos de aprendizaje más eficaces, flexibles y de calidad, también con una investigación de vanguardia en todos los ámbitos del saber y capaz de generar progreso y bienestar.

La sociedad catalana nos exige que el conocimiento se difunda hacia nuevos segmentos de la sociedad, que se luche contra el abandono y la desmotivación de los estudiantes y que se aproveche la diversidad metodológica al servicio de la calidad del aprendizaje. La diversidad de las universidades que configura nuestro proyecto es una excelente oportunidad que debemos aprovechar: nos permite sacar provecho de nuestras complementariedades,

de la optimización de los recursos económicos y docentes, y de las ventajas que surgen de la combinación de diversas metodologías de aprendizaje.

Los rectores y las rectoras de la *Universitat de Catalunya* confiamos en que los poderes públicos serán conscientes de los retos y de las oportunidades que nos plantean los cambios que se producen en nuestra sociedad y que permitirán dar los pasos imprescindibles. No podemos perder más tiempo, nos jugamos el futuro como país. Las universidades estamos dispuestas a asumir este reto histórico y con el *Libro Blanco de la Universitat de Catalunya* planteamos propuestas concretas para fomentar un amplio debate en el seno de la comunidad universitaria y en la sociedad en general que nos conduzca hacia una sociedad mejor.



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 hasta el 22 de abril de 2008. A partir de esta fecha, el rector en funciones de la UB es Josep Samitier.

6

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

6

Bibliografía

- > **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, Phillippe [et al.] (2007)**: «Why reform Europe's universities?». En: *Bruegel policy brief*, Bruselas.
- > **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 elaborado para el *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña*, Barcelona.
- > **AROLA FERRER, Lluís [et al.] (2007)**: *Universitat, societat i territori*. Informe elaborado para el *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña*, Tarragona.
- > **ASSOCIATION FOR STUDIES IN INTERNATIONAL EDUCATION (2007)**:

- «Challenges and opportunities for the Internationalization of Higher Education in the Coming Decade» (*Theme issue*). En: *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». En: *Trends in Higher Education Series*, Washington, D. C., Nueva York, Reston.
- > **BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2006)**: *Bayerische Hochschule im Aufbruch. Freiräume und Verantwortung*, Múnich.
- > **BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST (2001)**: *Landeshochschulentwicklungsplanung für den Freistaat Bayern*, Múnich.
- > **BELELEN, Jos [ed.] (2007)**: *Implementing Internationalization at Home*, Ámsterdam.
- > **BLEIKLIE, Ivar; KOGAN, Maurice (2007)**: «Organization and Governance of Universities». En: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ED.], *Higher Education Policy*, París.
- > **BONACCORSI, Andrea; DARAIIO, 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». En: *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». En: *Vocational Training European Journal*, 1:8-14, Wageningen.
- > **CALERO, Jorge; OROVAL, Esteve; RODRÍGUEZ, David (2003)**: «La financiación de las universidades en Cataluña». En: 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». En: 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 (CHE) (2007):** *How to measure internationality and internationalization of higher education institutions. Indicators and key figures*, Brandeburgo.
- > **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». En: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **CLARK, Burton (2003):** «Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts». En: *Tertiary Education and Management*, vol. 9, núm. 2, Nueva York.
- > **CLARK, Burton (1998):** *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*, Oxford.
- > **COMISIÓN EUROPEA (2007a):** *Competitive European regions through research and innovation – A contribution to more growth and more and better jobs*, COM (2007) 474, Bruselas.
- > **COMISIÓN EUROPEA (2007b):** *Improving knowledge transfer between research institutions and industry across Europe: embracing open innovation*, COM (2007) 182, Bruselas.
- > **COMISIÓN EUROPEA (2007c):** *Inventing our future together – The European Research Area: New Perspectives (Green paper)*, COM (2007) 161, Bruselas.
- > **COMISIÓN EUROPEA (2007d):** *Plan de Acción sobre el Aprendizaje de Adultos – Siempre es un buen momento para aprender*, Bruselas.
- > **COMISIÓN EUROPEA (2007e):** *Progress towards the Lisbon objectives in education and training. Indicators and benchmarks*, Bruselas.
- > **COMISIÓN EUROPEA (2007f):** *Science, Technology and Innovation in Europe*, Bruselas.
- > **COMISIÓN 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, Bruselas.
- > **COMISIÓN EUROPEA (2006a):** *Aprendizaje de adultos: Nunca es demasiado tarde para aprender*, Bruselas.

- > **COMISIÓ EUROPEA (2006b):** *Creating an innovative Europe – Report of the independent expert group on R+D and innovation*, Aho Group Report, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2006c):** *Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation*, COM (2006) 208, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2006d):** *Efficiency and equity in European education and training systems*, COM (2006) 481, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2005a):** *Giving more for research in Europe: the role of foundations and the non-profit sector in boosting R+D investment*, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2005b):** *Más investigación e innovación – Invertir en el crecimiento y el empleo: Un enfoque común*, COM (2005) 488, Bruselas.
- > **COMISIÓ 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, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2005d):** *Trabajando juntos por el crecimiento y el empleo – Relanzamiento de la estrategia de Lisboa*, COM (2005) 24, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2004a):** *Europe needs more scientists – Report by the High Level Group on Increasing Human Resources for Science and Technology in Europe*, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2004b):** *Key figures 2003-2004 – Towards a European research area, Science, Technology and Innovation*, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2004c):** *Science and technology, the key to Europe's future – Guidelines for future European Union policy to support research*, COM (2004) 353, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2003a):** *Invertir en investigación: un plan de acción para Europa*, COM (2003) 266, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2003b):** *El papel de las universidades en la Europa del conocimiento*, COM (2003) 58, Bruselas.
- > **COMISIÓ EUROPEA (2002):** *Más investigación para Europa, Objetivo: 3% del PIB*, COM (2002) 499, Bruselas.
- > **COMMITTEE OF CULTURE, SCIENCE AND EDUCATION (2006):** *Academic freedom and university autonomy, Recommendation 1762*, Assembly debate on 30 June, Estrasburgo.
- > **CONDE PUMPIDO, Rogelio Conde; RUBIRALTA, Màrius; VENDRELL, Montserrat [coord.] (2006):** «Recomendaciones para mejorar los procedimientos de transferencia de conocimiento y tecnología a las empresas». En: FECYT [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». En: 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». En: 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)**: *Pay-sage 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.
- > **CONSEJO EUROPEO (2007)**: *Modernising universities for Europe's competitiveness in a global knowledge economy*, Bruselas.
- > **CONSEJO EUROPEO (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*, Bruselas.
- > **CROSIER, David; PURSER, Lewis; SMIDT, Hanne (2007)**: *Trends V: Universities shaping the European Higher Education Area*, Bruselas.
- > **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». En: *Temes de Recerca i Innovació*, núm. 4, Barcelona.
- > **ELSPETH, Jones; BROWN, Sally [Ed.] (2007)**: *Internationalising Higher Education*, Routledge.
- > **ESTATUTO DE AUTONOMÍA DE CATALUÑA (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*, Bruselas.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007a)**: *Lisbon Declaration– Europe's universities beyond 2010: Diversity with a common purpose*, Bruselas.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007b)**: *Managing the university community: Exploring good practices*, Bruselas.

- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007c):** *Open University of Catalonia (UOC) – EUA Evaluation Report*, Bruselas.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007d):** *University of Girona – EUA Evaluation Report*, Bruselas.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005a):** *Glasgow Declaration – Strong universities for a strong Europe*, Bruselas.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005b):** *Universitat Autònoma de Barcelona – Informe d'avaluació de l'EUA*, Bruselas.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005c):** *Universitat de Lleida – Informe d'avaluació de l'EUA*, Bruselas.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005d):** *Universitat Politècnica de Catalunya – Informe d'avaluació de l'EUA*, Bruselas.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005e):** *Universitat Rovira i Virgili – Informe d'avaluació de l'EUA*, Bruselas.
- > **EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2003):** *Graz Declaration – Forward from Berlin: The role of the universities*, Bruselas.
- > **EXPERTENKOMMISSION WISSENSCHAFTSLAND BAYERN 2020 (2005):** *Wissenschaftsland Bayern 2020*, Múnich.
- > **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». En: FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS [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 curs 2007-2008, Barcelona.

- > **GLION COLLOQUIUM (2000):** *Governance in Higher Education*, California.
- > **GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION (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*, Vitoria.
- > **GODDARD, John; CHATTERTON, Paul (2003):** «The response of universities to regional needs». En: BOEDEMA, Frans; KUYPERS, Elsa; RUTTEN, Roel [ed.], *Economic Geography of Higher Education: Knowledge, Infrastructure and Learning Regions*, Londres.
- > **GURI-ROSENBLIT, Sarah; SEBKOVÁ, Helenra; TEICHLER, Ulrich (2007):** «Massification and diversity of higher education systems: Interplay of complex dimensions». En: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ed.], *Higher Education Policy*, Paris.
- > **HERBST, Marcel (2007):** *Financing public universities. The case of performance funding*, Zúrich.
- > **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 A. (2007):** «Financiación y gestión del cambio de las universidades». En: *Jornadas de Gerencia Universitaria, 7-9 noviembre*, Universidad del País Vasco, San Sebastián.
- > **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, Filadelfia.
- > **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». En: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ED.], *Higher Education Policy*, París.
- > **KERR, Clark (2001):** *The Uses of the University*, Cambridge.
- > **KÜCKEN, Georg; KOSMÜTZKY, 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». En: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **LAREDO, Phillippe (2007):** «Revisiting the third mission of Universities: Toward a renewed categorization of University activities». En: 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 elaborado para el *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña*, Barcelona.
- > **LEY DE UNIVERSIDADES DE CATALUÑA, 12 DE FEBRERO DE 2003, (LUC).**
- > **LLULL, Ramon (2003):** *Llibre d'Evast e Blanquerna*, Barcelona.
- > **MAASTRICHT ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH AND TRAINING CENTRE ON INNOVATION AND TECHNOLOGY (UNU-MERIT); JOINT RESEARCH CENTER OF THE EUROPEAN COMMISSION (2007):** *European Innovation Scoreboard 2007 – Comparative Analysis of Innovation Performance*, Bruselas.
- > **MAASTRICHT ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE ON INNOVATION AND TECHNOLOGY (MERIT); JOINT RESEARCH CENTRE OF THE EUROPEAN COMMISSION (2006):** *European Innovation Scoreboard 2006 – Comparative Analysis of Innovation Performance*, Bruselas.
- > **MARGINSON, Simon; VAN DER WENDE, Marijk (2007):** *Globalisation and Higher Education*, OCDE Education Working Paper n. 8, París.
- > **MEYER, Conrad; RÜEGGER, Hans-Ulrich (2005):** «Idee und Zukunft der Universität». En: RÜEGGER, Hans-Ulrich [ed.], *Quo vadis universitas? Kritische Beiträge zur Idee und Zukunft der Universität*, Zúrich.
- > **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». En: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **MORA, José-Ginés (2007):** «Tendencias en la financiación universitaria», En: *Diplomatura de Posgrado en Gestión Universitaria*, UAB, Barcelona.
- > **MORA, José-Ginés (2002):** «La financiación de la universidad española: Análisis por Comunidades Autónomas». En: 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*, Colonia.
- > **MÜLLER-BÖLING, Detlef (2004):** *Hochschule und Profil-zwischen Humboldt und Markt?*, Berlín.
- > **NADAL, Josep M., [et al.] (2007):** *Formació i Docència*. Informe elaborado para el *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña*, Barcelona.
- > **NEAVE, Guy (2005):** Intervención realizada en el debate sobre *Gobernabilidad de las universidades y desarrollo regional*, organizado por la Fundación CyD, 4 de julio de 2005, Santander.
- > **NEAVE, Guy (2001):** «Governance, change and the universities in Western Europe». En: 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 perspectiva de gènere en la docència universitària: Diagnosi de la situació a la Universitat Autònoma de Barcelona*, Bellaterra.
- > **OCDE (2007a):** *Education at a glance 2007. OCDE Indicators*, París.
- > **OCDE (2007b):** *Innovation and Growth. Rationale for an innovation strategy*, París.
- > **OCDE (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». En: 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». En: 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». En: GENERALITAT DE CATALUNYA [ed.], *Coneixement i Societat*, Barcelona.
- > **PSACHAROULOS, George (2007):** «Financiación universitaria hoy. Ineficiencias e inequidades». En: *Jornadas de Gerencia Universitaria, 7-9 noviembre*, Universidad del País Vasco, San Sebastián.
- > **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*, Bruselas.
- > **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». En: 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». En: 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». En: 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». En: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ed.], *Higher Education Policy*, París.
- > **SAMOILOVICH, Daniel (2006)**: «Escenarios de gobierno de las universidades europeas». En: 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 elaborado para el *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña*, Barcelona.
 - > **SÖRLIN, Sverker (2007)**: «Funding Diversity: Performance-based funding regimes as drivers of differentiation in higher education systems». En: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES [ed.], *Higher Education Policy*, París.
 - > **SUBIRATS, Joan (2007)**: *La governança del sistema universitari públic de Catalunya*. Informe elaborado para el *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña*, 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*, Múnich.
 - > **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». En: *Jornadas de Gerencia Universitaria*, 7-9 noviembre, Universidad del País Vasco, San Sebastián.
 - > **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». En: 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». En: 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 paï-

- sos europeus». En: 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». En: AGENCIA 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*, Palermo.

Notas

Capítulo 3.1

¹ Es hora de que hagamos uso de la ciencia que tenemos; pues, si no la usamos, según debemos, [...] lo hacemos contra la conciencia y contra lo que sabemos, y no queremos tener el mérito ni la gloria que podemos tener si usamos nuestro conocimiento.

² El sistema universitario de Cataluña constituye una realidad con siglos de historia. El rey Jaume II creó el Estudio General de Lérida, en el año 1300, orientado por los principios de autonomía universitaria y de universalidad del saber. Entre 1533 y 1645 también se pusieron en funcionamiento estudios generales o universidades en Barcelona, Girona, Tarragona, Vic, Solsona y Tortosa. [...] El hundimiento de 1714 se llevó las universidades históricas. Durante el siglo XVIII la Junta del Comercio promovió en la ciudad de Barcelona una actividad educativa de espíritu moderno y, a la vez, práctico. La restauración, largamente reivindicada, de la Universidad de Barcelona (UB) el año 1837 fue un gran paso para el enderezamiento universitario. [...] Sin embargo, la Universidad restaurada fue una Universidad burocrática y de dependencia muy centralizada, una Universidad provincial y subordinada [...], donde la realidad de Cataluña encontraba dificultades de expresión y su propia lengua estaba totalmente ausente.

³ <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2007/ranking2007.htm>

⁴ La disposición del panorama universitario debe permitir reforzar los resultados de manera dirigida, poner al día nuevos potenciales, concentrar las fuerzas y garantizar la masa crítica gracias a la colaboración y a la coordinación, como consecuencia de fomentar la interdisciplinariedad.

Capítulo 3.2

⁵ Las instituciones de enseñanza superior tienen un papel clave en la sociedad europea para su contribución a un desarrollo equitativo y sostenible y a la cultura de paz. Deberían actuar de manera crítica y objetiva, a partir del rigor y el mérito, promoviendo activamente la solidaridad intelectual y moral [...]. En un mundo de profundas transformaciones, deben prever, anticipar e influir sobre los cambios en todos los ámbitos de la sociedad.

⁶ La sociedad y los estados deberían ser más conscientes del papel que las universidades tendrán que jugar en una sociedad cambiante y cada vez más internacional.

⁷ La universidad es la depositaria de la tradición humanista: tiene una voluntad constante de lograr el conocimiento universal, va más allá de las fronteras geográficas y políticas para hacer realidad esta vocación, y afirma la necesidad vital de las diferentes culturas de conocerse e influenciarse las unas a las otras.

⁸ Ciudadanos bien informados y profundamente motivados, capaces de pensar de manera crítica, analizar los problemas de la sociedad, buscar soluciones, aplicarlas y aceptar responsabilidades sociales.

Capítulo 3.3

⁹ Ante los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social

¹⁰ <http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice>

¹¹ <http://www.uab.es/servlet/Satellite/Espacio-Europeo-de-Educacion-Superior/Situacion-de-la-adaptacion-1096479919117.html>

¹² <http://www.relint.deusto.es/TuningProject/index.htm>

Capítulo 3.4

¹³ Europa y sus ciudadanos deben darse cuenta de que su estilo de vida está amenazado pero que, al mismo tiempo, el camino hacia la prosperidad, mediante la investigación y la innovación, está abierto si sus líderes emprenden acciones a gran escala ahora, antes de que sea demasiado tarde.

Capítulo 3.5

¹⁴ El elemento clave de la futura gestión universitaria será evitar un gobierno *top-down* y desarrollar mecanismos de gestión que sean guiados por la

filosofía de crear un entorno en el cual la producción de conocimiento se pueda llevar a cabo. Los gestores universitarios deberán desarrollar un modelo que armonice tres actividades y grupos de intereses muy dispares. Éstos son la docencia, la investigación en red y la investigación disciplinaria básica. Las universidades que tendrán éxito en el futuro serán aquellas en las que triunfe la gestión para crear un contexto en el que estos tres intereses puedan desarrollar y obtener sustentación el uno del otro.

Capítulo 3.6

¹⁵ En las economías globales del conocimiento, las instituciones de educación superior son más importantes que nunca como medio para las amplias relaciones a través de fronteras y flujos continuos de personas, información, conocimiento, tecnologías, productos y capital financiero.

Capítulo 3.7

¹⁶ http://selene.uab.es/observatori-igualtat/Catalana/Context_social/Dones%20i%20universitat.htm

Capítulo 3.8

¹⁷ La realización de la visión para la educación superior [...] depende totalmente de las personas en la educación superior. [...] Una plantilla efectiva, con una remuneración adecuada, profesional y motivada está en el corazón de la alta calidad del sistema de educación superior.

Capítulo 3.9

¹⁸ La Universidad, en el seno de sociedades organizadas de manera diversa según las condiciones geográficas y las razones históricas, es una institución autónoma que produce y transmite cultura, de manera crítica, mediante la investigación y la enseñanza. Para que pueda abrirse a las necesidades del mundo contemporáneo, en este esfuerzo de investigación y de docencia, la Universidad debe tener independencia moral y científica respecto a cualquier poder político, económico e ideológico.

Acrónimos

- > **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 Centro Universitario
- > **BioCat:** Bioregió de Catalunya
- > **CBUC:** Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya
- > **CE:** Comisión Europea
- > **CERCA:** Centres de Recerca de Catalunya
- > **CESCA:** Centre de Supercomputació de Catalunya
- > **CFGS:** Ciclos Formativos de Grado Superior
- > **CHE:** Centrum für Hochschulentwicklung
- > **CIC:** Consell Interuniversitari de Catalunya
- > **CIDEM:** Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial
- > **CIRIT:** Consell Interdepartamental de Investigació i Innovació Tecnològica
- > **CMS:** Content Management System
- > **COPCA:** Consorci de Promoció Comercial de Catalunya
- > **COTEC:** Fundación para la Innovación Tecnológica
- > **CRAI:** Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación
- > **CRUE:** Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas

- > **CRUS:** Conférence des Recteurs des Universités Suisses
- > **CSIC:** Consejo Superior de Investigaciones Científicas
- > **CYD:** Fundación Conocimiento y Desarrollo
- > **CTT:** Centros de Transferencia de Tecnología
- > **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:** Estatuto Básico del Empleado Público
- > **ECTS:** European Credit Transfer System
- > **EEES:** Espacio Europeo de Educación Superior
- > **EIT:** European Institute of Technology
- > **ENQA:** European Association for Quality Assurance in Higher Education
- > **ERA:** European Research Area
- > **ERC:** European Research Council
- > **ETC:** Equivalente a Tiempo Completo
- > **EUA:** European University Association
- > **EUCOR:** European Confederation of Upper-Rhine Universities
- > **Eurostat:** Oficina Europea de Estadística
- > **FECYT:** Fundación Española de Ciencia y Tecnología
- > **GUNI:** Global University Network for Innovation
- > **I+D:** Investigación y Desarrollo
- > **I+D+I:** Investigación, Desarrollo e Innovación
- > **IaH:** Internationalization at Home
- > **Idescat:** Institut d'Estadística de Catalunya
- > **ICEX:** Instituto Español de Comercio Exterior
- > **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
- > **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- > **ODM:** Objetivos de Desarrollo del Milenio
- > **OEEC:** Oficina del Espacio Europeo del Conocimiento

- > **OPI**: Organismo Público de Investigación
- > **OTRI**: Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación
- > **PAS**: Personal de Administración y Servicios
- > **PDI**: Personal Docente e Investigador
- > **PIB**: Producto Interior Bruto
- > **PIR**: Pla d'Infraestructures de Recerca
- > **PIU**: Pla d'Infraestructures Universitàries
- > **PM**: Programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico
- > **PNRI**: Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació
- > **POP**: Programas Oficiales de Postgrado
- > **PPA**: Paridad en Poder Adquisitivo
- > **PPI**: Pla Plurianual d'Inversions
- > **PRI**: Pla de Recerca i Investigació
- > **PYME**: Pequeña y Mediana Empresa
- > **SISE**: Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación
- > **TIC**: Tecnologías de la Información y la Comunicación
- > **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**: Unión 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

**AUTORES
Y COLABORADORES**

7

Autores y colaboradores

Redacción y coordinación

Josep M. Vilalta – Secretario Ejecutivo de la ACUP (coordinador)
Nadja Gmelch – ACUP

Comité editorial

Màrius Rubiralta – Rector de la Universitat de Barcelona (a partir del 22 de abril de 2008: Josep Samitier – Rector en funciones 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

Equipo técnico colaborador

Carlos García – Jefe del Servicio de Gestión de la Investigación, URV
Jordi Gavaldà – Secretario Ejecutivo del Consejo Social, URV
Xavier Massó – Jefe de la Oficina de Doctorado, UPC
Martí Estruch – Director de Análisis y Prospectiva, UOC
Estefania Solé – ACUP

Ponencias externas

Financiación

Guillem López-Casasnovas (director), Elena del Rey, Martí Parellada y Francesc Solé Parellada.

Formación y docencia

Josep M. Nadal (director), Lluís Jofre, Josep Carreras y Josep M. Gómez.

Gobernanza

Joan Subirats (director), Josep M. Vallés, Ramón Plandiura y Joaquim Brugué.

Políticas de personal

Francesc Solà (director), Joan Prat, Ana Ripoll, Olga Lanau y Mercè Sala (†).

Investigación e innovación

Fernando Albericio (director).

Universidad, sociedad y territorio

Lluís Arola (director), Josep Carbó, Jordi Cartanyà y Sara Gimeno.

Colaboradores

Presidentes de los Consejos Sociales

Joaquim Coello – Presidente del Consejo Social, UB
 Rosa Cullerell – Presidenta del Consejo Social, UAB
 Ramon Folch – Presidente del Consejo Social, UPC
 Mercè Sala – Presidenta del Consejo Social, UPF (†)
 Albert Bou – Presidente del Consejo Social, UdG
 Josep M. Pujol – Presidente del Consejo Social, UdL (hasta el 25 de enero de 2008)
 Ramon Roca – Presidente del Consejo Social, UdL (a partir del 25 de enero de 2008)
 Àngel Cunillera – Presidente del Consejo Social, URV
 Josep Vilarasau – Presidente del Consejo Asesor de la FUOC, UOC

Equipos directivos de las universidades

Òscar Aguer – Gerente, UOC
 Eduard Aibar – Vicerrector de Investigación, UOC
 Isabel del Arco – Vicerrectora de Docencia, UdL
 Josefina Auladell – Gerente, UPC
 Josep Baños – Vicerrector de Docencia y Ordenación Académica, UPF
 Ricard Boix – Gerente, UPF
 Mar Campins – Vicerrectora de Política Internacional y Movilidad, UB
 Carme Carretero – Vicerrectora de Proyectos Estratégicos e Internacionalización, UdG
 Jaume Casals – Vicerrector de Profesorado, UPF
 Santiago J. Castellà – Vicerrector de Relaciones Externas, URV
 Josep M. Duart – Vicerrector Posgrado y Formación Continua, UOC
 Miquel Duran – Vicerrector de Política Científica, UdG
 Miquel Espinosa – Gerente, UB
 Josep Ferré – Director General, Fundación URV
 Carme Figuerola – Vicerrectora de Relaciones Internacionales y Cooperación, UdL
 Gustau Folch – Gerente, UAB
 Enrique García-Berro – Vicerrector de Personal Académico, UPC
 Francesc Gil – Vicerrector de Investigación e Innovación, UPC
 Victòria Girona – Vicerrectora de Profesorado, UB
 Xavier de las Heras – Vicerrector de Docencia y Estudiantes, UPC
 Jacint Jordana – Profesor de Ciencia Política, UPF y Director del IBEI
 Teodor Jové – Vicerrector de Personal y Política Social, UdG
 Ferran Laguarda – Catedrático y Ex vicerrector de Política Científica, UPC
 Josep Lladós – Vicerrector de Profesorado y Ordenación Académica, UOC
 Jordi Marquet – Vicerrector de Proyectos Estratégicos-Parque de Investigación, UAB

Manuel Molina – Gerente, URV

María Morras – Vicerrectora de Posgrado, Doctorado y Relaciones Internacionales, UPF

Rosa Nonell – Vicerrectora de Política Académica y Convergencia Europea, UB

Montserrat Pallarés – Vicerrectora de Investigación, UAB

Artur Parcerisa – Vicerrector de Política Docente, UB

Marçal Pastor – Vicerrector de Investigación, UB

Anna Pelacho – Vicerrectora de Investigación, UdL

Maria Lluïsa Pérez – Vicerrectora de Docencia y Política Académica, UdG

Dolors Riba – Vicerrectora de Ordenación Académica, UAB

Josep Ricart – Vicerrector de Política Académica y de la Investigación, URV

Ana Ripoll – Vicerrectora de Personal Académico, UAB

Joan Rosell – Vicerrector de Profesorado, UdL

Ferran Sanz – Vicerrector de Política Científica, UPF

Anna Sastre – Vicerrectora de Política Académica, UPC

Josep M. Sentís – Gerente, UdL

Josep Solé – Gerente, UdG

Antonio Terceño – Vicerrector de Personal Docente e Investigador, URV

Lluís Torres – Vicerrector de Política Internacional, UPC

Mercedes Unzeta – Vicerrectora de Relaciones Exteriores y Cooperación, UAB

Agradecimientos

La ACUP quiere agradecer a todas las entidades y las personas que han participado en el *Libro Blanco*. Especialmente a Caixa Catalunya, Banco Santander y el Comisionado para Universidades e Investigación de la Generalitat de Cataluña por su apoyo institucional. Asimismo, a todas las unidades y los profesionales de las universidades y las instituciones que han colaborado en este proyecto: rectorados y vicerrectorados, gerencias, gabinetes técnicos, secretarías y la unidad de sistemas de información del CUR.

ESTE LIBRO HA SIDO EDITADO CON LA COLABORACIÓN DE



Generalitat de Catalunya
Departament d'Innovació,
Universitats i Empresa
**Comissionat per a Universitats
i Recerca**



CAIXA CATALUNYA



Santander



LIBRO BLANCO DE LA UNIVERSIDAD DE CATALUÑA

En los últimos años, las universidades han estado sometidas a un proceso de reflexión y de cambios importantes. Las universidades son llamadas a jugar un papel estratégico en la nueva sociedad y en la economía del conocimiento. Por ello, desde la *Associació Catalana d'Universitats Públiques* (ACUP) se considera que el momento actual es idóneo para elaborar y dar a conocer el *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña*, que contribuye, aportando un punto de vista catalán, a la reflexión europea sobre la Universidad. El *Libro Blanco* es, además, la configuración de una hoja de ruta común de las universidades públicas catalanas para construir la *Universidad de Cataluña*, una estrategia colectiva y cooperativa que sirva para situar a nuestro país como espacio universitario de referencia en el sur de Europa.

Con el *Libro Blanco* se abre un debate en la sociedad catalana sobre el modelo de futuro de la Universidad. Es la expresión de un punto de vista que persigue ser completado, matizado y enmendado por otros puntos de vista que conviven en nuestra sociedad. Al mismo tiempo, el *Libro Blanco* tiene una vocación clara de aplicabilidad. Propone once grandes líneas para el modelo de futuro de la Universidad y presenta una relación de sesenta y cuatro estrategias y setenta y tres proyectos concretos que se quieren efectuar en los próximos años para construir esta nueva Universidad.