

# Resum Executiu

# LLIBRE BLANC

DE LA UNIVERSITAT  
DE CATALUNYA

*Estratègies i projectes  
per a la Universitat catalana*

---

## Presentació

---

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

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

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

**Anna M. Geli**

Presidenta de l'Associació Catalana d'Universitats Públiques



---

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

---



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

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

---

## Finalitats i orientació

---

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

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

> El *Llibre Blanc* tracta de contribuir, aportant un punt de vista català, a la reflexió europea sobre la Universitat. El moment és crucial: desenvolupament de l'Espai Europeu d'Educació Superior i de l'Àrea Europea de Recerca, globalització de les societats i les economies, reformes universitàries en molts països. En aquest sentit, el *Llibre Blanc* s'insereix i vol participar en el seguit d'informes, recomanacions i reformes que han dut a terme universitats i governs de diversos països els darrers anys i d'iniciatives d'entitats supranacionals com ara la pròpia Unió Europea. També s'incardina amb el desplegament de plans directors o estratègics de les universitats de l'Associació Catalana d'Universitats Públiques. Malgrat que es centra en la realitat catalana i del conjunt de l'Estat per extensió, el *Llibre Blanc* també vol ser un document de reflexió general en matèria de política universitària (i per aquest motiu s'edita en les llengües catalana, castellana i anglesa).

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

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

Moltes de les estratègies i dels projectes que s'esmenten al *Llibre Blanc* són competència directa de les pròpies universitats. D'altres, són propostes que es fan a les administracions o governs responsables, o aspectes que van més enllà de les institucions. Per aquest motiu s'inclou una relació amb les seixanta-quatre estratègies i els setanta-tres projectes, on es concreta la responsabilitat principal i la secundària de cada un dels agents del sistema (Universitat, Govern central de l'Estat, Govern de la Generalitat de Catalunya, sector privat, institucions i entitats socials).

---

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

---

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

La nova Universitat que proposa el *Llibre Blanc*, més enllà d'aquesta estratègia transversal de la *Universitat de Catalunya*, es concreta en sis grans aspectes de model universitari i quatre grans aspectes instrumentals, necessaris per assentar aquest model (veure quadre 1 a les pàgines 12 i 13).

Aquesta nova Universitat ha d'estar compromesa amb la societat, els valors democràtics i la cultura catalana. La formació que ofereix ha de ser d'alta qualitat, centrada en els estudiants i integrada en l'Espai Europeu d'Educació Superior. És important que sigui una Universitat intensiva en recerca i al centre del sistema científic, tecnològic i cultural i que serveixi de motor de desenvolupament, d'innovació i de benestar. En temps de globalització, cal que la Universitat sigui europea i tingui una vocació global. Finalment, ha de ser una Universitat que generi equitat i oportunitats de progrés.

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

# La Universitat de Catalunya en xifres

## TAULA 1

La Universitat de Catalunya (2005-2006).

Nombre d'estudiants de grau	205.050
Nombre d'estudiants de postgrau	29.116
Nombre d'estudiants de doctorat	11.963*
Personal docent i investigador (equivalent a temps complet)	11.211
Personal d'administració i serveis	7.026
Ràtio personal d'administració i serveis/personal docent i investigador	0,63
Ràtio estudiants/personal docent i investigador	18,29
Oferta d'estudis de primer, segon, primer i segon cicle	457
Oferta de màsters	658
Oferta de postgraus	873
Oferta de programes de doctorat	462*
Titulats de primer, segon, primer i segon cicle	28.488*
Tesis llegides	1.218*
Superfície construïda (m <sup>2</sup> )	1.459.143**
Volum econòmic (pressupost liquidat de despesa universitària)	1.502.496 (2006)***

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

## TAULA 2

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

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

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



---

## Metodologia i participants

---

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

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

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



RESEARCHING  
2017

ONCE YOU GET INTO THE  
LABORATORY



---

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

---

## La Universitat de Catalunya

### UNA UNIVERSITAT...

...compromesa amb la societat, els valors democràtics i la cultura catalana

**3.2**

...amb una formació de qualitat, centrada en els estudiants i integrada en l'Espai Europeu d'Educació Superior

**3.3**

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

**3.4**

### BASADA EN...

...polítiques de personal àgils, encaminades a fomentar el talent i la confiança

**3.8**

...una àmplia autonomia institucional i un robust sistema de rendició de comptes

**3.9**

**3.1**

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

**3.5**

...europea amb vocació global

**3.6**

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

**3.7**

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

**3.10**

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

**3.11**

---

## LA UNIVERSITAT DE CATALUNYA

---

En l'actualitat, les universitats públiques catalanes disposen d'un alt reconeixement acadèmic, científic i de gestió. En l'àmbit de la formació i la docència, les universitats han mostrat en els darrers trenta anys una àmplia capacitat per adaptar els estudis a les noves realitats i necessitats, i per avançar en la formació integral dels estudiants universitaris. Pel que fa a la recerca, les dades dels darrers anys ens indiquen una molt bona situació de les universitats catalanes en l'àmbit estatal. Sembla clar, doncs, que tant pel que fa a la qualitat de la formació, la recerca i, de manera més incipient, la innovació, la universitat pública catalana ha avançat molt des de la promulgació de la Llei de Reforma Universitària de 1983 i ha fet un salt que la situa, en molts aspectes, al capdavant del sistema universitari espanyol.

No obstant, si es fa la comparació amb els sistemes universitaris més dinàmics d'Europa i dels Estats Units d'Amèrica trobem que encara hi ha moltes febleses i molt camí per recórrer. És gairebé una obvietat recordar que, en el món globalitzat en què vivim, aquelles regions del món que siguin capaces de formar millor els seus ciutadans i produir una recerca de més qualitat estan en millors condicions d'encarar els reptes del futur. A Catalunya, cada dia hi ha més persones conscients que, per començar a caminar en aquesta direcció, no es poden ajornar més algunes decisions. Si observem les polítiques que es produeixen a altres països, veurem una tendència a la creació d'aliances, reagrupacions i, fins i tot, fusions d'universitats, o de coordinar projectes interuniversitaris en àmbits acadèmics i científics específics.

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

El fet d'assumir i creure en aquesta darrera idea és el que ha dut les universitats públiques catalanes a promoure des de l'Associació Catalana d'Universitats Públiques una estratègia de col·laboració i un projecte comú anomenat *Universitat de Catalunya*. Aquesta estratègia comuna permet un treball en xarxa que posa els fonaments d'una nova realitat. La *Universitat de Catalunya* és el primer pas d'una estratègia col·laborativa, que es defineix com un sistema integrat d'universitats innovadores, que potencia les sinergies i els projectes conjunts. També promou l'excel·lència del sector català d'educació superior i contribueix a les necessitats econòmiques, socials i culturals de Catalunya, així com a la seva projecció internacional.

L'impuls de la *Universitat de Catalunya* i la voluntat de treballar conjuntament per crear un sistema universitari més cohesionat, equilibrat territorialment, coordinat i alhora amb perfils singulars, representa el missatge transversal d'aquest *Llibre Blanc* i és present al llarg dels diferents capítols.



---

## Estratègies i projectes

---

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

---

#### **Projecte 1 > Coordinació eficient del sistema universitari**

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

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

---

#### **Projecte 2 > Pla estratègic *Universitat de Catalunya***

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

#### **Projecte 3 > Impuls a la cooperació interuniversitària**

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

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

---

#### **Projecte 4 > Estratègia internacional conjunta**

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

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

---

#### **Projecte 5 > Plataforma Interuniversitària de Postgrau**

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

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

---

#### **Projecte 6 > Observatori de polítiques universitàries**

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

#### **Projecte 7 > Plataforma conjunta de serveis**

Potenciar serveis i infraestructures comunes en àmbits com els Centres de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació, l'accés a la Universitat, el suport a la docència, els serveis científico-tècnics, la comunicació en xarxa, l'avaluació i el control de qualitat, les edicions universitàries, etc. L'objectiu és millorar la qualitat del sistema, aprofitar les economies d'escala i augmentar l'eficiència en la gestió.

---



---

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

---

Els rectors de les universitats europees ja van destacar el paper primordial de les universitats quan a l'any 1988 van signar la *Magna Charta Universitatum*, document que recalca que el futur de la humanitat depèn en gran mesura del desenvolupament cultural, científic i tècnic que es realitza a les universitats com a centres de cultura, coneixement i recerca científica. Per tant, el futur cultural, social i econòmic de les nostres societats requereix fer una inversió considerable en l'educació superior.

Des de la celebració del Consell Europeu de Lisboa al març de l'any 2000, un dels objectius fonamentals de la Unió Europea és la creació d'una Europa basada en el coneixement. Atès que es troben al centre neuràlgic de la recerca científica, l'educació i la innovació, les universitats són claus per al progrés de la societat i de l'economia del coneixement. Igualment, les universitats contribueixen a la consecució dels altres objectius de l'Estratègia de Lisboa, concretament a l'ocupació i a la cohesió i el progrés socials, així com a la millora del nivell educatiu general a Europa.

Al marge del debat sobre el paper que han de jugar les universitats en la societat i l'economia del coneixement, hi ha una altra missió primordial de les universitats: la responsabilitat social institucional. Cal que la Universitat tingui les portes obertes i faci esforços perquè tothom hi pugui accedir en igualtat de condicions. Cal que la Universitat apliqui polítiques de flexibilitat laboral als seus treballadors. Cal que la Universitat es faci responsable de la gestió dels residus que produeix o sigui conscient dels recursos energètics que consumeix. Cal, sobretot, que fomenti l'esperit crític entre els estudiants i que es plantegi quines aplicacions tindrà la recerca que fa.

A més, en un país que no té estructura d'estat i on la llengua ha estat perseguida i prohibida durant decennis, el paper de les universitats ha estat i és fonamental. Si l'escola i els mitjans de comunicació han fet una gran tasca d'extensió i difusió del català, cal reconèixer que la Universitat ha estat clau en la seva normalització en l'àmbit científic i del coneixement. Des del respecte a la llibertat d'expressió personal, les universitats catalanes sempre han assumit la llengua catalana com a llengua pròpia i han projectat Catalunya com a nació oberta i solidària.

Per poder complir amb el nou paper que té la Universitat en la societat, calen uns valors acadèmics i socials sòlids, que es reflecteixen en les seves contribucions a la societat. Les universitats han estat i han de seguir sent institucions capdavanteres en la defensa dels valors democràtics, el progrés, la llibertat i la justícia per a les persones i els pobles d'arreu del món.

D'acord amb la seva tradició democràtica i il·lustrada, la Universitat s'ha de comprometre amb la societat que l'envolta, la fa possible i en justifica la raó de ser. Segons l'Organització de les Nacions Unides per a l'Educació, la Ciència i la Cultura, l'ensenyament superior hauria de tenir com a objectiu la creació d'una nova societat formada per persones cultes, motivades i integrades, que estimin la humanitat i es guiïn per la saviesa. Les universitats són institucions per a la transmissió de valors democràtics i cívics, i poderosos instruments per a l'anàlisi crítica de la societat, de la ciència i de la cultura.

---

## Estratègies i projectes

---

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

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

---

#### Projecte 8 > Programa conjunt d'eliminació de barreres arquitectòniques

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

---

### Estratègia 8 > Formar en valors i fomentar el pensament crític

---

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

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

---

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

---

#### Projecte 10 > Multilingüisme a les aules i els campus

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

#### Projecte 11 > Manuals universitaris de referència en llengua catalana

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

---

### Estratègia 10 > Promoure el diàleg entre cultures i sabers

---

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

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

---

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

---

#### Projecte 13 > Programa *Universitat de Catalunya sostenible*

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

---

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

---

#### Projecte 14 > Programa *Universitat de Catalunya solidària*

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

---

---

## Una Universitat amb una formació de qualitat, centrada en els estudiants i integrada en l'Espai Europeu d'Educació Superior

---

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

La Declaració de Bolonya és el punt de partida d'un canvi substancial en el sistema universitari europeu, tant en l'estructura dels estudis com, sobretot, en la seva mateixa raó de ser. Es tracta d'un moment històric per a la formació universitària, un moment que cal aprofitar amb decisió i valentia per millorar els plans d'estudi i les metodologies d'ensenyament, i formar així universitaris i ciutadans més cultes i preparats.

La formació universitària s'ha d'adaptar també a les demandes del mercat laboral actual. Avui dia, es reclamen treballadors qualificats més versàtils i adaptables a circumstàncies canviants, amb aptituds i habilitats personals que complementin els coneixements específics.

Es pot observar una tendència general a l'extensió de l'educació superior, amb un percentatge elevat de la població que decideix fer estudis universitaris. Si a aquesta generalització s'hi sumen els canvis demogràfics i els moviments migratoris, és evident que la complexitat tipològica dels estudiants ha augmentat i ho continuarà fent en el futur. Alhora, la nova societat del coneixement ha convertit la continua actualització de coneixements i la formació permanent en una necessitat.

Quatre són els aspectes on la formació universitària ha de concentrar els seus esforços en els propers anys: transformar Catalunya en un país d'universitaris, obrint el sistema universitari públic a totes les capes de la societat i amb una oferta àmplia per a tots i per a totes les edats; fer una oferta acadèmica diversificada, flexible, pensada en les demandes i expectatives dels ciutadans; assumir l'Espai Europeu d'Educació Superior com a nou marc per a la formació acadèmica i considerar-lo com una gran oportunitat; i treballar contínuament per a una formació de qualitat i centrada en els estudiants, millorant el seu rendiment acadèmic.

Per treballar en aquesta direcció, cal promoure una oferta integrada i coordinada de titulacions, amb estudis de grau i de postgrau que atenguin les necessitats i les demandes socials, econòmiques i culturals. Alhora, cal reforçar els lligams de la formació universitària amb les demés etapes formatives (secundària, formació professional), així com repensar-la en funció de la formació al llarg de la vida i d'acord amb les possibilitats que ofereixen les tecnologies de la informació i comunicació (integrant plenament la Universitat Oberta de Catalunya i les seves capacitats al sistema universitari català). Així mateix, caminar cap a una millor formació universitària implica reconèixer i incentivar degudament el paper crucial que té el personal docent i investigador, i facilitar instruments per a la innovació i la millora docent, amb recursos i capacitats organitzatives.

---

## Estratègies i projectes

---

### **Estratègia 13 > Avançar cap a una oferta integrada de títols universitaris a Catalunya en el marc de l'Espai Europeu d'Educació Superior**

---

#### **Projecte 15 > Oferta de titulacions del sistema universitari**

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

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

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

---

#### **Projecte 16 > Estudis de grau i formació prèvia**

Promoure el reconeixement mutu, facilitar la mobilitat i reconèixer la formació adquirida en el marc d'altres ensenyaments no universitaris (cicles formatius de grau superior) o de formació contínua. Fomentar ofertes interdisciplinàries i coordinades entre universitats i amb determinats sectors industrials, econòmics i socials.

#### **Projecte 17 > Inserció laboral dels graduats**

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

---

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

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

---

#### **Projecte 18 > Formació en competències**

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

---

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

---

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

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

#### **Projecte 20 > Universitat de la gent gran**

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

---

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

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

---

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

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

---

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

---

### **Projecte 22 > Reconeixement i rendiment acadèmics**

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

### **Projecte 23 > Diàleg secundària-Universitat**

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

---

## **Estratègia 21 > Impulsar la recerca i la innovació educativa universitària**

---

### **Projecte 24 > Institut de Docència i Aprenentatge**

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

---





1000000  
1000000  
1000000  
1000000  
1000000  
1000000  
1000000  
1000000  
1000000  
1000000

que al Hizeu  
als carros  
la sala  
engen!

---

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

---

A Catalunya s'ha realitzat un esforç considerable per millorar el nivell d'R+D en els últims trenta anys: ha passat de ser un país amb una producció científica quasi insignificant a tenir una presència activa i homologable en activitats de recerca a nivell europeu i internacional. Això ha estat possible principalment per un suport decidit i creixent de les institucions responsables, i sobretot gràcies a la tasca de multitud de professors universitaris i grups de recerca que avui dia es consideren consolidats.

La inversió en R+D a Catalunya ha passat de ser del 0,9% del PIB l'any 1995 a constituir l'1,43% l'any 2006, valor superior a la mitjana espanyola (1,2%), però encara molt per sota de la mitjana europea (Unió Europea 25 1,81% l'any 2004).

Pel que fa a la producció científica, el nombre de publicacions del sistema català d'R+D és superior a la mitjana europea. No obstant, aquest alt volum de producció contrasta amb el nombre de citacions com a indicador de la qualitat i l'impacte de les publicacions. En aquest cas, Catalunya se situa per sota de la mitjana europea. Quant a la innovació, en una perspectiva comparada amb el conjunt de regions europees i atenent a les dades que aporta l'*European Innovation Scoreboard 2006*, Catalunya està cada cop més allunyada de les regions líders.

Si les universitats i el país en general volen convertir la recerca en un factor estratègic per consolidar una societat del coneixement, cal una acció prioritària, decidida i concertada dels agents públics i privats. En aquesta línia, les universitats públiques catalanes assumeixen el compromís de seguir liderant amb més força que mai el camí cap a un país capdavanter en recerca, desenvolupament tecnològic i creació cultural. Per poder-ho fer, cal concentrar esforços en els propers anys en sis factors principals, a partir de l'acció pactada i concertada.

En primer lloc, promoure polítiques de recerca estables i a llarg termini, enteses com a vectors de coordinació i impuls dels diferents agents del sistema, sota el lideratge de les institucions públiques representatives. Així mateix, cal treballar per a una màxima coordinació i interrelació entre universitats i centres de recerca, i de tots ells amb les institucions i els diversos sectors empresarials.

En segon lloc, promoure el personal investigador i els grups de recerca, amb actuacions i programes que afavoreixin la carrera acadèmica i investigadora, tant a les universitats i a les institucions com, sobretot, en l'entorn empresarial i social.

En tercer lloc, incrementar significativament la inversió en R+D, assolint un 2% d'inversió global en R+D a Catalunya l'any 2010 i establint un marc financer que permeti assolir el 3% l'any 2015.

En quart lloc, és necessari afavorir aliances estratègiques i accions del conjunt del sistema per a la cooperació internacional.

En cinquè lloc, promoure la gestió integral del sistema, introduint l'agencialització i la qualificació professional a tots els nivells, millorant la ràtio entre el personal tècnic de suport i el personal docent i investigador com a necessitat imperiosa.

Finalment, cal valoritzar socialment la recerca i la cultura, tot incentivant un diàleg entre ciència i societat a tots els nivells, que inclogui el debat ètic sobre els condicionants i els límits de l'activitat científica.

---

## Estratègies i projectes

---

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

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

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

---

**Projecte 25 > Tutorització dels estudiants de doctorat**

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

---

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

---

**Projecte 26 > Impuls del Programa de la Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats**

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

**Projecte 27 > Seu i antena de l'European Institute of Technology**

Impulsar l'establiment a Catalunya de la seu i d'un node de la xarxa de l'European Institute of Technology.

---

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

---

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

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

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

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

---

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

---

**Projecte 30 > Pla director de comunicació i divulgació científica**

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

---



---

## Una Universitat que sigui motor de desenvolupament, innovació i benestar

---

Avui dia ningú no dubta de l'impacte (directe i indirecte) que tenen les institucions universitàries en el desenvolupament i la competitivitat dels territoris i els països. És en aquest sentit que les universitats europees més avançades han desenvolupat en els darrers decennis un paradigma de la tercera missió basat en dos objectius generals: la responsabilitat social institucional de la Universitat i el compromís de transformar el coneixement en valor econòmic. Pel que fa a l'àmbit de la responsabilitat social institucional, el *Llibre Blanc* hi dedica principalment el capítol 2 sobre una Universitat compromesa amb la societat i el capítol 7 sobre la Universitat al servei de les persones.

Les universitats catalanes han desenvolupat un conjunt d'experiències certament positives en relació a la funció de transferència del coneixement que generen valor econòmic. No en va, a Catalunya es va crear el primer centre de transferència de tecnologia universitària i el primer centre de patents d'origen acadèmic de tot l'Estat. Fa anys que les universitats desenvolupen espais innovadors de relació entre l'empresa i el coneixement, amb l'acompanyament de determinades plataformes tecnològiques de primer nivell. El caràcter innovador de les universitats en l'àmbit de la tercera missió es manifesta, a més, en la creació de fons de capital per a les primeres etapes de les empreses *spin-off*. Recentment, les universitats han augmentat la dedicació dels grups d'investigació a tasques d'aprofitament dels resultats bàsics de la seva recerca, a partir d'una metodologia de proves de concepte per buscar idoneïtats en el mercat. Cada cop més, les universitats, en el marc de la responsabilitat social lligada a la tercera missió, participen en activitats de cooperació entre agents regionals per dinamitzar clústers o àrees d'innovació sectorials o pols de competitivitat.

Les universitats públiques catalanes pretenen ser, en aquest context, un vertader motor de desenvolupament, innovació i benestar. En termes generals, a dia d'avui, les universitats catalanes estan preparades per participar, com a principals agents generadors de coneixement, en la creació i la consolidació de la societat i l'economia del coneixement.

La tercera missió universitària a Catalunya s'ha de construir sota un model d'articulació, complementarietat i coherència global del sistema universitari i dels agents de la recerca i la innovació. La *Universitat de Catalunya* aspira a incloure i reforçar totes les funcions que pertanyen a la tercera missió. Per això, calen instruments de les universitats i les administracions per impulsar la tercera missió universitària, ja sigui mitjançant el seu reconeixement acadèmic, amb contractes-programes per a la tercera missió o l'impuls estable dels parcs científics i tecnològics com a espais de creació d'idees i de valor econòmic i social.

Cal afirmar amb rotunditat que el major impacte de les universitats en el territori i en la societat és mitjançant la formació de les persones i els professionals que passen per les aules universitàries. Cal, en aquest sentit, valoritzar socialment el rol dels doctors i els investigadors i facilitar-ne la incorporació a les institucions i a les empreses.

Per a un major impacte de la tercera missió universitària, cal un diàleg més fluid i constant entre les institucions universitàries i la societat en general. En aquesta línia, és necessari superar els tòpics de l'anomenada *recerca aplicada* o de la transferència de tecnologia com a processos lineals i unidireccionals entre les universitats i els àmbits econòmic i social.

---

## Estratègies i projectes

---

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

---

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

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

---

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

---

#### **Projecte 32 > Portal de comercialització internacional**

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

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

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

---

### **Estratègia 30 > Fomentar i valorar la tercera missió entre el personal docent i investigador**

---

#### **Projecte 34 > Avaluació i incentius per a la tercera missió al personal docent i investigador**

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

---

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

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

---

#### **Projecte 35 > Contracte-programa de la tercera missió universitària**

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

---

---

## Una Universitat europea amb vocació global

---

El fenomen de la globalització, que impacta cada dia amb més força en la societat i en l'economia, també ho fa de forma directa en les universitats. Les polítiques de relacions internacionals i el propi grau d'internacionalitat de les universitats es converteixen, més que mai, en aspectes claus a considerar. Cal que aquestes polítiques de relacions internacionals es trobin estretament vinculades a l'estratègia institucional i al conjunt del sistema, no pas com a actuacions deslligades de les funcions centrals de formació, recerca i gestió institucional.

Les universitats catalanes han sabut ser partícips d'aquests processos i en bona part han estat punta de llança a Espanya pel que fa a la globalització i les capacitats de projecció i presència internacional. Els universitaris han internalitzat amb normalitat la necessitat de ser presents al món, sobretot pel que fa a l'activitat científica i els projectes de recerca. Malgrat això, el camí que cal recórrer en matèria d'internacionalització i projecció és gran. Les iniciatives dutes a terme per les universitats i les administracions públiques en matèria internacional sovint han estat atomitzades i poc estables. Coexisteixen multiplicitat d'estratègies i d'iniciatives, inviables per a una realitat universitària i de país mitjà sense estat propi. Es fa imprescindible, per tant, prioritzar estratègies i consolidar-les.

En aquesta línia, és essencial generar plataformes conjuntes per a la projecció, les relacions internacionals i la mobilitat en tots sentits, i apostar per la formació i el desenvolupament de nous perfils professionals degudament qualificats per a aquestes funcions.

Des de la *Universitat de Catalunya* es vol impulsar un procés de priorització i col·laboració per aconseguir un posicionament reeixit en l'escenari internacional de cadascuna de les universitats públiques i del conjunt del sistema (perfils singulars i complementaris). En aquest sentit, s'aposta per una política coordinada en matèria de relacions internacionals, amb projectes conjunts i amb el suport dels governs per a la projecció internacional i l'impuls d'iniciatives específiques.

En general, és necessari tenir en compte que no es tracta només d'augmentar la quantitat d'estudiants, professors i investigadors estrangers (captació i retenció de talent), o de facilitar la mobilitat en ambdues direccions, sinó que cada mesura d'internacionalització contribueixi a assolir els objectius de qualitat acadèmica en el context europeu i global.

En els propers anys, un dels àmbits estratègics que cal potenciar és el de l'oferta formativa de postgrau, amb un seguit de programes de màster i de doctorat que permeti situar Catalunya i la seva capital com un referent per a la formació universitària de qualitat.

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

---

## Estratègies i projectes

---

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

---

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

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

---

### **Estratègia 34 > Augmentar i millorar la qualitat de la mobilitat dels estudiants, del personal docent i investigador i del personal d'administració i serveis**

---

#### **Projecte 37 > Titulacions compartides**

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

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

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

#### **Projecte 39 > Pla de mobilitat internacional del personal docent i investigador i personal d'administració i serveis**

Impulsar un pla de mobilitat internacional per al desenvolupament professional i la formació del personal docent i universitari i personal d'administració i serveis al si de les universitats públiques de Catalunya.

---

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

---

#### **Projecte 40 > Acollida internacional**

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

---

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

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

---

#### **Projecte 41 > Delegació de l'Associació Catalana d'Universitats Públiques a Brussel·les**

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

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

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

---

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

---

#### **Projecte 43 > Programa *Internationalization at Home* – *Universitat de Catalunya***

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

---

---

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

---

Arreu del món, les enquestes d'opinió mostren que la Universitat és una de les institucions més valorades i apreciades. Una immensa majoria de famílies desitja que els fills facin estudis universitaris i celebra l'obtenció d'un títol.

És sabut que la realització d'estudis universitaris ajuda enormement al progrés personal, tant des del punt de vista laboral com humà. Els universitaris tenen més possibilitats de trobar una feina de qualitat i de progressar en l'àmbit laboral. A més, diferents estudis i enquestes demostren que tenen una vida més equilibrada i plena, i tenen millors indicadors del que podríem anomenar ciutadania.

Durant la dictadura franquista, la Universitat espanyola es va dedicar, majoritàriament, a formar les classes dirigents. Els estudiants, en un percentatge molt elevat, provenien de les classes acomodades i, en acabar, s'integraven laboralment a les feines que ocupaven les capes socials benestants. A partir dels anys setanta, es democratitza la Universitat i hi arriben milers d'estudiants de classe mitjana i treballadora. Aquest és un dels principals fenòmens que ajuda a la construcció d'una classe mitjana homologable a les europees. La Universitat és identificada pels ciutadans com un important ascensor social. Potser el més important.

Una Universitat de qualitat, oberta a tots els ciutadans amb talent i disposats a estudiar, és un element bàsic de generació d'oportunitats, d'equitat, d'igualtat d'oportunitats per a tots els grups socials –sobretot la igualtat de gènere–, i de cohesió social. La Universitat catalana vol mantenir i enfortir aquesta característica i aquesta funció en el futur, ja que més enllà del compromís amb la societat, la Universitat també té un compromís amb les persones. Tal com defineix el procés de Bolonya, els estudiants han de ser el centre de la Universitat i no només els receptors de bons cursos basats en la pedagogia moderna. En aquest sentit, cal promoure la implicació dels estudiants en activitats extracurriculars i en les xarxes d'antics estudiants (*alumni*) per mantenir la vitalitat institucional i un permanent diàleg amb la societat.

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

La *Universitat de Catalunya* vol ser l'instrument que permeti als ciutadans construir els seus somnis de progrés personal. No hi ha cap mena de dubte que un accés igualitari a l'educació de tots els nivells, és un component imprescindible de l'estat del benestar. L'element més important per tal de garantir aquest accés igualitari als estudis universitaris és l'econòmic. Cal destacar que una de les majors deficiències del sistema universitari català i del conjunt d'Espanya és la feblíssima estructura de beques, ajuts i préstecs per a l'estudi.

El model espanyol de subvenció generalitzada a la matrícula, independentment de la situació econòmica de l'estudiant i, alhora, la dèbil estructura de beques, ajuts i préstecs, són clarament regressius i no garanteixen l'equitat ni la igualtat d'oportunitats. És de preveure que la progressiva adaptació a l'Espai Europeu d'Educació Superior encara farà més evidents aquestes disfuncions. És, per tant, imprescindible introduir una nova i agosarada política de beques, ajuts i préstecs.

---

## Estratègies i projectes

---

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

---

#### **Projecte 44 > Nova política de beques, ajuts i préstecs**

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

---

### **Estratègia 40 > Acostar les universitats als ciutadans**

---

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

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

#### **Projecte 46 > Pla d'acolliment a la Universitat**

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

---

### **Estratègia 41 > Millorar la qualitat de vida dels universitaris**

---

#### **Projecte 47 > Tarifes en el transport públic per a universitaris**

Negociar un acord amb les autoritats del transport públic per oferir carnets i preus reduïts per als estudiants.

---

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

---

#### **Projecte 48 > Programa de beques per a pràctiques professionals**

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

#### **Projecte 49 > Promoció i creació de xarxes d'alumni**

Desenvolupar una estratègia conjunta, impulsada per l'Associació Catalana d'Universitats Públiques, per a la promoció de xarxes d'alumni en les diverses facultats, escoles i universitats.

---

---

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

---

Els professionals que conformen les universitats són el seu actiu principal. Formar, transmetre, crear i difondre coneixement científic i tècnic i la cultura en general, van estretament lligats al personal docent i universitari i, per extensió, al personal administratiu i de serveis. En la nova societat del coneixement, aquesta evidència es fa més palesa que mai: per primer cop en la història de la humanitat, la ment humana és una força productiva directa.

Malgrat que la vigència de l'autonomia universitària no es qüestiona, i la lletra de les lleis que regulen les universitats la defensa, el cert és que la realitat mostra una contínua tensió i tendència a la limitació d'aquesta autonomia. Això és especialment clar en dos àmbits fonamentals: la selecció del personal i la definició de les polítiques internes que marquen com s'han de desenvolupar les carreres professionals del personal universitari. Tothom és conscient que les polítiques de personal són una peça clau de l'autonomia universitària i de la qualitat de la institució, una organització complexa fonamentada en personal d'alta qualificació.

La qüestió central és com incardinar l'àmplia i molt important responsabilitat institucional amb la necessitat de garantir i incentivar la creativitat individual, la llibertat acadèmica i la implicació personal, responnent tothora a les expectatives i necessitats de la societat.

El triplet autonomia, autogovern i rendició de comptes hauria de penetrar tota la Universitat, des dels òrgans de govern fins al personal. En darrera instància, a les diferents unitats són els professionals els que duen a terme la feina efectiva en el camp de la formació, la recerca, la vinculació amb la societat i la gestió de la institució en tots els seus camps i àmbits.

En el triangle que defineix la comunitat universitària format per estudiants, personal docent i investigador i personal d'administració i serveis cada vèrtex és imprescindible. En el repartiment de funcions, el personal docent i investigador representa el valor en coneixement acadèmic de la Universitat, que permet donar i acreditar formació de nivell superior i que serveix de base i garantia per a la mateixa generació de coneixement, mitjançant l'acció de recerca, creació i desenvolupament. El personal d'administració i de serveis representa la necessària gestió professional de la complexitat acadèmica, i de tot el seguit de serveis que donen suport al projecte universitari. Els estudiants representen la raó de ser de la Universitat, la seva implicació i capacitat són els ingredients que asseguren l'èxit acadèmic i el seu retorn social.

La *Universitat de Catalunya* es troba actualment en una bona posició i en un moment idoni per fer un salt endavant en les seves polítiques de personal. Aquesta proposta de millora i canvi s'hauria de centrar principalment en alguns aspectes claus: desplegar iniciatives per a un major reconeixement social del paper del personal universitari; incentivar i simplificar els mecanismes d'avaluació de l'activitat acadèmica i de gestió; fomentar una carrera acadèmica flexible; promoure la mobilitat (interuniversitària, internacional i amb el sector privat); assegurar una política de relacions laborals que sustenti aquests principis, i que reforci la identificació dels professionals amb la seva institució; i gestionar adequadament l'important relleu generacional que es produirà en els propers quinze anys.

---

## Estratègies i projectes

---

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

---

#### **Projecte 50 > Nou sistema de complements**

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

---

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

---

#### **Projecte 51 > Avaluació de l'activitat de recerca**

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

---

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

### **Estratègia 46 > Fomentar la professionalització de la gestió universitària i el desenvolupament professional del personal d'administració i serveis**

---

#### **Projecte 52 > Escola de gestió universitària**

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

#### **Projecte 53 > Complementos per a la gestió institucional**

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

---

### **Estratègia 47 > Promoure la mobilitat del personal universitari**

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

---

#### **Projecte 54 > Encàrrec acadèmic personalitzat**

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

#### **Projecte 55 > Avaluació del desenvolupament del personal d'administració i serveis**

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

---



---

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

---

Les universitats europees són institucions que tradicionalment gaudeixen de gran llibertat acadèmica, entenen que aquesta és una garantia perquè el coneixement avanci sense limitacions ni exigències externes. En aquest model d'institució centenària, es considera que la missió de la Universitat és avançar-se al moment històric i marcar camins per al progrés de les societats.

Fins a l'actualitat, el model continental de govern de les universitats s'ha caracteritzat per una combinació d'autoritat administrativa i protagonisme acadèmic: autoritat pública en el finançament i la regulació universitària i monopoli acadèmic en el govern de la institució.

La Universitat espanyola conté una paradoxa en termes d'autonomia i en el context general dels països europeus: d'una banda, és un dels sistemes amb un major grau de llibertat acadèmica i de protecció dels llocs de treball; per l'altra, té una feble autonomia institucional, a conseqüència, principalment, d'una excessiva regulació i control governamental del sistema. Això condueix, entre d'altres coses, a la homogeneïtzació i fa difícil que les universitats es diferenciïn en estratègies acadèmiques i de recerca que les puguin fer més sòlides i competitives.

En els darrers anys, la majoria de sistemes universitaris han introduït progressivament mecanismes d'avaluació interna i externa, i sistemes de contractualització, per vincular l'obtenció de recursos a l'obtenció de resultats prèviament pactats, per avançar cap a un millor rendiment social i cap a una major rendició de comptes als poders públics. La rendició de comptes és l'expressió del bon ús de l'autonomia universitària, al servei de la custòdia i l'enriquiment del coneixement que enrobusteix la societat.

Les agències de qualitat que s'han creat als països europeus impulsen l'avaluació sistemàtica de diferents aspectes de la docència, la recerca i la gestió. A Catalunya cal, sobretot, augmentar l'avaluació *ex post* i caminar cap a sistemes d'indicadors consensuats i simplificats que afavoreixin la diferenciació, però al mateix temps garanteixin sistemes fiables de comparació i d'assignació de recursos. En aquesta línia, i seguint les tendències de tota Europa, cal assolir una major autonomia institucional i reduir la regulació governamental. Les universitats han de tenir una major responsabilitat sobre les seves funcions centrals i augmentar la rendició de comptes a la societat.

En la vessant de la governança interna de les universitats es fa necessari, per un costat, millorar les capacitats estratègiques dels òrgans directius; per l'altre, cal descentralitzar al màxim les decisions i activitats de gestió operativa, reforçant unes unitats acadèmiques amb capacitats executives en els àmbits de formació, recerca, tercera missió i gestió.

El sistema universitari català avança cap a una col·laboració més estreta entre les universitats, sobre la base de la singularitat de cadascuna. En aquesta línia, sota el projecte comú de la *Universitat de Catalunya* s'explorin nous models de col·laboració interuniversitària sense renunciar a l'autonomia de cada institució. Les universitats catalanes han de ser sinònim de qualitat i per això cal que se singularitzin en el lideratge d'àmbits de coneixement específics. Així doncs, són importants les polítiques que afavoreixen la diferenciació i la complementaritat de les universitats.

---

## Estratègies i projectes

---

### Estratègia 49 > Ampliar l'autonomia institucional

---

#### Projecte 56 > Reforma legislativa

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

---

### Estratègia 50 > Centralitzar funcions estratègiques i descentralitzar funcions operatives

---

#### Projecte 57 > Contractes-programa interns

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

---

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

---

#### Projecte 58 > Simplificació dels sistemes d'avaluació

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

#### Projecte 59 > Avaluació de la *Universitat de Catalunya*

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

---

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

---

#### Projecte 60 > Informe d'impacte universitari

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

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

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

---

---

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

---

En els darrers anys, la societat i la Universitat han viscut grans canvis, que han afectat radicalment el funcionament de la institució. Malgrat aquest fet, les estructures de govern i d'organització de les universitats no s'han modificat substancialment.

Repassant els canvis organitzatius en les universitats europees durant la segona meitat del segle xx, es poden definir dos moments claus. El primer es fixa als anys seixanta, quan les universitats van democratitzar l'accés al coneixement, distribuint l'autoritat interna en un model de presa de decisions col·lectiva que va fragmentar i polititzar la vida interna de les universitats. El segon gran canvi es produeix durant els anys noranta, quan s'inicia una segona onada de revisió, reflectida en els canvis de legislació de la majoria de països europeus, que reformen el sistema de governança reforçant l'autoritat executiva i l'autonomia institucional, temperada per un sistema extern de rendició de comptes i de control de la qualitat amb agències i organismes d'avaluació externs i independents.

En aquest procés de reforma es poden observar les següents tendències. La primera és el reforç de l'autonomia de cada universitat. Es combina centralització en el vèrtex, forta descentralització amb poders significatius a les unitats, a més de sistemes potents d'avaluació per resultats. Una altra tendència comuna és la reducció de la col·legialitat en les instàncies de govern universitari i la reducció del pes de les lògiques internes, acompanyat d'una major presència i autoritat dels representants de la societat.

A Catalunya, la situació ve definida per les successives lleis que regulen el sistema universitari. La Llei de Reforma Universitària (1983) va crear els Consells Socials com a òrgans importants del sistema i s'hi van introduir mecanismes d'avaluació. Ni la Llei Orgànica d'Universitats (2001) i la seva posterior reforma (la Llei Orgànica de Modificació de la Llei Orgànica d'Universitats del 2007), ni la Llei d'Universitats de Catalunya (2003) han implicat grans variacions sobre el model de governança de les universitats.

Seria desitjable que la universitat pública catalana tendís cap a les tendències descrites amb anterioritat. En aquest sentit, cal avançar en el reforçament de les capacitats de direcció dels equips de govern de les universitats, millorar la governança de l'esfera (de complexitat creixent) de cada universitat i afavorir l'estructuració d'unes unitats acadèmiques robustes i amb capacitats operatives en formació, recerca i gestió. Cal que les dinàmiques de canvi es facin en un clima de confiança i cercant mecanismes de compensació i reconeixement a les unitats acadèmiques.

En l'àmbit de la governança general del sistema universitari, caldria clarificar els rols dels diferents organismes i institucions implicades, tot cercant una arquitectura institucional que permeti generar valor i capacitats estratègiques en un marc d'estreta cooperació.

La joventut de la gestió pública universitària permet un llarg recorregut per a la innovació i la creixent professionalització. En aquest terreny, en els propers anys són prioritàries les iniciatives per a l'impuls de la innovació en la gestió mitjançant l'ús intensiu de les tecnologies de la informació i la comunicació i els projectes compartits, en el marc de la *Universitat de Catalunya*, que generin economies d'escala i facilitin una major eficàcia, eficiència i un major impacte.

---

## Estratègies i projectes

---

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

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

---

**Projecte 62 > Consell de les universitats públiques catalanes**

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

**Projecte 63 > Gestió conjunta i eficient**

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

---

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

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

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

---

**Projecte 64 > e-universitat**

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

---

---

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

---

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

Per suficiència s'entén un finançament adequat a les funcions encomanades a la Universitat: formació, recerca i desenvolupament social i econòmic. Un finançament que permeti una activitat acadèmica de qualitat, competitiva en el terreny europeu i internacional, que generi projectes i iniciatives singulars i complementàries al si de la *Universitat de Catalunya*. En aquest terreny, és especialment rellevant analitzar i determinar els costos futurs de les diferents activitats universitàries tenint en compte els que es deriven de la construcció de l'Espai Europeu d'Educació Superior o l'impacte de la legislació que afecta l'àmbit universitari.

L'equitat implica igualtat d'oportunitats i polítiques actives que afavoreixin l'accés a l'educació superior de tot ciutadà que així ho desitgi. En aquest sentit, es fa imprescindible posar en marxa una política robusta de beques, ajuts i préstecs als estudiants, juntament amb la transferència efectiva de la competència i els recursos corresponents a la Generalitat de Catalunya. La nova política de beques, ajuts i préstecs s'ha d'apropar a la mitjana europea en un termini de pocs anys, ja que actualment Catalunya i Espanya se situen a la cua d'Europa quant a l'oferta de beques i ajuts als estudiants.

La rendició de comptes comporta una màxima transparència en la gestió dels recursos, així com l'avaluació permanent de l'eficiència i de l'impacte de l'activitat universitària. En aquest cas pren rellevància la necessitat de caminar amb decisió cap a un finançament universitari per objectius, vinculant part del finançament a l'assoliment d'aquests, prioritzant projectes singulars i estratègics de país en el context de la competitivitat universitària europea, i atenent la complementarietat com a sistema universitari públic.

En els darrers anys, cal reconèixer que l'esforç inversor de les administracions ha estat gran degut, principalment, a la necessitat de donar resposta a la creixent entrada de nous estudiants a les aules i la consegüent massificació, així com per la consolidació de les infraestructures universitàries. Malgrat tot, encara som lluny (1,2% si atenem el PIB espanyol i 1% si atenem el català, l'any 2004) d'assolir un finançament universitari que representi l'1,5% del PIB l'any 2010, i que avanci cap a la recomanació de la Unió Europea d'un 2% d'inversió en educació superior i d'un 3% d'inversió general en R+D. A més, determinades universitats afronten un dèficit històric que caldria eixugar per iniciar un nou cicle sanejat i equilibrat com a sistema a partir de l'any 2011.

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

---

## Estratègies i projectes

---

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

### **Estratègia 59 > Equilibrar els pressupostos universitaris**

---

#### **Projecte 65 > Resolució dels dèficits històrics**

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

#### **Projecte 66 > Estudi sobre les necessitats financeres de les universitats**

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

---

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

---

#### **Projecte 67 > Pla d'Infraestructures de Recerca**

Instar el Govern de la Generalitat perquè aprovi amb urgència i desenvolupi el Pla d'Infraestructures de Recerca.

---

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

---

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

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

---

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

---

#### **Projecte 69 > Compra pública agregada**

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

#### **Projecte 70 > Sistema compartit d'informació**

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

---

### **Estratègia 63 > Diversificar les fonts de finançament**

---

#### **Projecte 71 > Mecenatge i beneficis fiscals**

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

---

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

---

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

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

**Projecte 73 > Lleialtat institucional**

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

---

---

**EPÍLEG**

---





# Epíleg

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

Malgrat els clars avenços dels darrers trenta anys, encara patim les limitacions d'un baix nivell educatiu en totes les etapes, inclosa la universitària. L'any 2005, només el 14% de la població entre cinquanta-cinc i cinquanta-nou anys tenia estudis universitaris; per la franja d'edat entre trenta-cinc i trenta-nou anys, el percentatge creix fins al 23% del total, però ens situem encara lluny de la mitjana europea i dels països més desenvolupats als quals ens volem assimilar. Pel que fa a l'activitat científica, i constatant també avenços significatius en aquests decennis, estem encara lluny, per exemple, de la inversió en R+D respecte al PIB (1,43% a Catalunya el 2006, respecte al 1,81% de la mitjana de la Unió Europea o del 3,95% de Suècia, el 2,48% de Finlàndia o el 1,78% dels Països Baixos).

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

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

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

Nosaltres, els rectors i les rectores de la *Universitat de Catalunya*, imaginem un país on l'educació superior ha de ser una història d'èxit, que ajudi a consolidar la reputació internacional de Catalunya i que sigui un bon instrument per a la modernització i la transformació social; un país innovador i creatiu assentat sobre una societat educada, justa i responsable, capaç d'atraure i retenir el millor talent. Els indicadors internacionals ens demostren que l'educació superior millora la vida dels graduats, que el percentatge de titulats superiors té una forta correlació amb mesures indicatives d'una societat saludable, més tolerant, compromesa, emprenedora i culturalment activa, i que té un efecte clúster perquè atrau talent i persones creatives i obertes. També les evidències internacionals ens mostren que les històries d'èxit depenen d'una bona estratègia, d'uns recursos adequats i d'una organització intel·ligent. La nostra iniciativa, aquest *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya*, vol ajudar, amb realisme i sense estridències, a posar al servei del país el conjunt d'elements estratègics, organitzatius i de recursos, que confiem permetran millorar les probabilitats d'èxit d'una societat que sempre ha mirat cap a nivells més elevats de benestar i de qualitat de vida.

Quin és el paper, doncs, que la *Universitat de Catalunya* ha de jugar en la construcció d'un país millor? La *Universitat de Catalunya* acull a una de les comunitats universitàries més grans del sud d'Europa, formada per més de 230.000 estudiants i uns catorze mil professors i set mil professionals d'administració i serveis; amb una oferta d'estudis universitaris rica i variada; amb grups de recerca cada cop més consolidats en l'àmbit europeu i internacional, però també amb dèficits que, com a sistema universitari, hem de poder vèncer en els propers anys.

En aquest context i com s'ha dit al llarg del *Llibre Blanc*, volem construir la *Universitat de Catalunya* com un sistema universitari cohesionat, equilibrat territorialment, coordinat, amb projecció comuna i amb perfils institucionals singulars i complementaris. Amb una ferma voluntat de construir un sistema universitari i científic que potenciï els projectes col·laboratius en formació, en recerca i en cooperació i desenvolupament econòmic i social. Com queda reflectit a *El perquè del Llibre Blanc*, a Catalunya és possible i necessari, gràcies a la complementarietat i la riquesa de les diferents universitats públiques, construir un clúster interuniversitari i de recerca d'alt nivell i impacte: la *Universitat de Catalunya*; un clúster al servei del país, dels seus ciutadans, projectat internacionalment com a espai universitari de referència al sud d'Europa.

La *Universitat de Catalunya* és una Universitat compromesa amb la societat, amb els valors democràtics i amb la cultura catalana i vol formar estudiants crítics, socialment compromesos amb un món millor, més solidari i sostenible. Una Universitat que vol créixer dins una àmplia autonomia institucional i en un sistema robust de rendició de comptes. Ens uneix un model d'universitat centrat en l'estudiant, que vol ser referent d'aprenentatge de qualitat, que cerca el prestigi del seu personal (docent, investigador i de gestió), que viu amb confiança el seu encaix en l'Espai Europeu d'Educació Superior i en l'Àrea Europea de Recerca, que considera essencial tenir un rol central en el sistema científic, tecnològic i

cultural català; un sistema obert a Europa i amb vocació global. En definitiva, una Universitat que ha de ser motor del desenvolupament del país, eina d'innovació i factor de benestar, al servei de la societat, que promogui la igualtat d'accés i que permanentment generi oportunitats de progrés per a les persones.

Per aconseguir aquests objectius, necessita unes polítiques innovadores de gestió dels seus equips, que s'orientin cap al foment del talent i la confiança. També requereix d'uns models de governança valents, innovadors i que trenquin mites preconcebuts. Es compromet a avançar en una gestió eficient i en l'acreditació pública de les seves actuacions, però també reclama els recursos adequats i sostenibles, amb un model de finançament adequat a la realitat, que permeti assolir les fites que s'esperen d'un sistema universitari de qualitat i que se sustenti en l'assoliment d'objectius, en la transparència i en la corresponsabilitat.

La *Universitat de Catalunya* és també un sistema ric en la seva diversitat, amb universitats i centres de recerca potents i diferenciats, que en el seu conjunt és reconegut com a innovador i que ha demostrat ser capaç d'incorporar metodologies d'aprenentatge i sistemes d'avaluació que són pioners a Europa i arreu del món. És un sistema en evolució, que pretén ser referent internacional, que reclama atendre als estudiants que només poden dedicar-se parcialment a la Universitat, que reclama recursos docents innovadors, que exigeix una aproximació eficaç de la Universitat al món professional, que es preocupa per la formació al llarg de tota la vida i que espera models d'aprenentatge més eficaços, flexibles i de qualitat, així com amb una recerca capdavantera en tots els àmbits del saber i capaç de generar progrés i benestar.

La societat catalana ens exigeix que el coneixement es difongui cap a nous segments de la societat, que es lluiti contra l'abandonament i la desmotivació dels estudiants i que s'aprofiti la diversitat metodològica al servei de la qualitat de l'aprenentatge. La diversitat d'universitats que configura el nostre projecte és una excel·lent oportunitat que hem de saber aprofitar: ens permet treure profit de les nostres complementarietats, de l'optimització dels recursos econòmics i docents i dels avantatges que sorgeixen de la combinació de diverses metodologies d'aprenentatge.

Els rectors i les rectores de la *Universitat de Catalunya* confiem en que els poders públics seran conscients dels reptes i de les oportunitats que ens plantegen els canvis que es produeixen en la nostra societat i que gosaran donar els passos imprescindibles. No podem perdre més temps, ens hi juguem el futur com a país. Les universitats estem disposades a assumir el repte històric i amb el *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya* plantegem propostes concretes per a fomentar un ampli debat en el si de la comunitat universitària i en la societat en general que ens porti a fer aquest camí cap a una societat millor.

Màrius Rubiralta\*  
Rector de la Universitat  
de Barcelona

Lluís Ferrer  
Rector de la Universitat  
Autònoma de Barcelona

Antoni Giró  
Rector de la Universitat  
Politécnica de Catalunya

Josep Joan Moreso  
Rector de la Universitat  
Pompeu Fabra

Anna Maria Geli  
Rectora de la Universitat  
de Girona

Joan Viñas  
Rector de la Universitat  
de Lleida

F. Xavier Grau  
Rector de la Universitat  
Rovira i Virgili

Imma Tubella  
Rectora de la Universitat  
Oberta de Catalunya

\* Rector de la UB fins al 22 d'abril de 2008. A partir d'aquesta data, el rector en funcions de la UB és Josep Samitier.



---

**AUTORS  
I COL·LABORADORS**

---



# **Autors i col·laboradors**

## ***Redacció i coordinació***

Josep M. Vilalta – Secretari Executiu de l'ACUP (coordinador)

Nadja Gmelch – ACUP

## ***Comitè editorial***

Màrius Rubiralta – Rector de la Universitat de Barcelona (a partir del 22 d'abril de 2008: Josep Samitier – Rector en funcions de la Universitat de Barcelona)

Lluís Ferrer – Rector de la Universitat Autònoma de Barcelona

Antoni Giró – Rector de la Universitat Politècnica de Catalunya

Josep Joan Moreso – Rector de la Universitat Pompeu Fabra

Anna Maria Geli – Rectora de la Universitat de Girona

Joan Viñas – Rector de la Universitat de Lleida

Francesc Xavier Grau – Rector de la Universitat Rovira i Virgili

Imma Tubella – Rectora de la Universitat Oberta de Catalunya

## ***Equip tècnic col·laborador***

Carlos García – Cap del Servei de Gestió de la Recerca, URV

Jordi Gavaldà – Secretari Executiu del Consell Social, URV

Xavier Massó – Cap de l'Oficina de Doctorat, UPC

Martí Estruch – Director d'Anàlisi i Prospectiva, UOC

Estefania Solé – ACUP



## ***Ponències externes***

### ***Finançament***

Guillem López-Casasnovas (director), Elena del Rey, Martí Parellada i Francesc Solé Parellada.

### ***Formació i docència***

Josep M. Nadal (director), Lluís Jofre, Josep Carreras i Josep M. Gómez.

### ***Governança***

Joan Subirats (director), Josep M. Vallés, Ramón Plandiura i Joaquim Brugué.

### ***Polítiques de personal***

Francesc Solà (director), Joan Prat, Ana Ripoll, Olga Lanau i Mercè Sala (†).

### ***Recerca i innovació***

Fernando Albericio (director).

### ***Universitat, societat i territori***

Lluís Arola (director), Josep Carbó, Jordi Cartanyà i Sara Gimeno.

### ***Agraïments***

L'Associació Catalana d'Universitats Públiques vol agrair a totes les entitats i persones que han participat en el *Llibre Blanc*. Especialment a Caixa Catalunya, Banco Santander i el Comissionat per a Universitats i Recerca de la Generalitat de Catalunya pel seu suport institucional. Així mateix, a totes les unitats i els professionals de les universitats i les institucions que han col·laborat en aquest projecte: rectorats i vicerectorats, gerències, gabinets tècnics, secretaries i la unitat de sistemes d'informació del Comissionat per a Universitats i Recerca.



Generalitat de Catalunya  
Departament d'Innovació,  
Universitats i Empresa  
**Comissionat per a Universitats  
i Recerca**



**CAIXA CATALUNYA**



**Santander**



ASSOCIACIÓ CATALANA  
D'UNIVERSITATS PÚBLIQUES