

“Per un nou model d’universitat”

**Informe de la
Comissió de Reflexió sobre el
Futur de l’Àmbit Universitari Català**

27 de març de 2001

Índex

A. Presentació	3
B. El que la societat espera de les universitats	5
C. Els eixos de la reforma	9
I. Sistema de govern.....	11
II. La comunitat universitària: política de personal i estudiants.....	13
III. Sistema de finançament	15
D. Conclusions.....	17

A. Presentació

1. El Govern de la Generalitat de Catalunya, el 29 de maig de 2000, va acordar (DOGC 3156 de 7.6.2000, pàgina 7419) crear la Comissió de Reflexió sobre el Futur de l'Àmbit Universitari Català, per disposar d'un diagnòstic sobre quins haurien de ser els "canvis que cal fer en les nostres universitats per tal d'adaptar-les a l'entorn europeu i a les noves circumstàncies socials, polítiques i econòmiques". El Govern considerà que la Comissió havia d'estar formada per destacats membres de la societat civil, i en va nomenar president el Dr. Ramon Pascual.

2. El conseller d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació va nomenar les persones següents com a membres de la Comissió: Joan Bladé i Piqué, Francesc Cabré Masdeu, Dolores Camats i Luis, Josefina Cambra i Giné, Víctor Canivell i Cretchley, Adriana Casademont i Ruhi, Narcís Comadira i Moragrega, Albert Dou i Mas de Xexàs, Marta Estrada i Miyares, Antoni Farrés i Sabater, Rafael Foguet i Ambrós, Joan Majó i Cruzate, Pere Monràs i Viñas, Jordi Nadal i Oller, Josep Oliu i Creus, Josep Pont i Amenós, Valentí Roqueta i Guillamet, Ciril Rozman i Borstnar, Francesc Solé i Parellada (Secretari), Jaume Tomàs i Sabaté, Manuel Vázquez Montalbán¹ i Xavier Vives i Torrents (Ponent).

3. La Comissió és conscient que se li han demanat unes propostes des d'una perspectiva majoritàriament externa a l'àmbit universitari. Des de la seva creació ha analitzat amb deteniment la situació de les universitats catalanes i espanyoles i ha arribat a la conclusió que, si les universitats han d'atendre les necessitats presents i futures de la nostra societat en un entorn internacional, serà necessari fer-hi reformes. Més que entrar en el detall d'aquestes reformes, la Comissió ha considerat que calia deixar ben clars els principis sobre els quals les reformes s'haurien d'inspirar.

4. Aquest informe, resultat del treball de la Comissió, no intenta fer de nou una anàlisi completa del sistema universitari, ni pretén substituir les moltes publicacions, informes i actes de conferències, entre d'altres, que, sobretot des de dins del sistema universitari, han recollit diagnòstics i han aportat idees de com el sistema universitari hauria d'adaptar-se als

¹ Per problemes d'excés de compromisos el Sr. Vázquez Montalbán no va poder contribuir a les tasques de la Comissió i va presentar la seva renúncia amb data 9 de gener de 2001.

nous temps. Per tant, el document tampoc no recull exhaustivament les recomanacions d'actuacions polítiques que les administracions públiques, com a legítimes representants de la societat, haurien de fer. El que es pretén és exposar com creu la Comissió que un nou sistema universitari s'hauria d'implementar a Catalunya i a Espanya perquè pugui ser més útil a la societat i es pugui adaptar a les noves circumstàncies, i es proposa un marc que hauria de permetre a les universitats donar les respostes que la societat els demana.

5. A la part B d'aquest document se n'exposa la justificació, es raona la necessitat i la urgència de la seva realització, i s'intenta presentar la imatge de les universitats que la Comissió considera que Catalunya necessita. La part C presenta el que, també en opinió de la Comissió, haurien de ser els eixos d'un nou marc legislatiu i, per a cada eix, selecciona les propostes que considera més importants.

B. El que la societat espera de les universitats

1. La nova societat del coneixement demana una profunda transformació del sistema educatiu a tots els nivells. Aquesta transformació és especialment important pel que fa al sistema universitari, que és al qual es referirà aquest document. La Comissió té coneixement que la Conferència Nacional d'Educació (convocada per resolució del Departament d'Ensenyament de 30 de maig de 2000) està estudiant, en paral·lel al seu treball, el sistema educatiu català no universitari, per analitzar-ne la seva qualitat i els possibles canvis que pugui necessitar.

2. Si sempre ha estat fonamental que una societat avançada disposi d'un sistema educatiu generalitzat i eficaç, durant els propers anys aquesta necessitat anirà en augment. Cal, i encara caldrà més en el futur, un sistema educatiu que prepari els ciutadans per a una societat en la qual, a més de posseir coneixements, serà important saber aprendre, saber emprendre i tenir una gran capacitat d'adaptació a un món canviant.

3. Si es vol que Catalunya tingui unes universitats capdavanteres a Europa i que siguin comparables amb les universitats de qualitat d'arreu, els canvis són obligats. Només amb aquests canvis les nostres universitats podran fer el paper de motors econòmics i socials que els correspon en la nova societat, i facilitar que aquesta estigui en posició equivalent a la d'altres societats del nostre entorn. En els darrers decennis, les societats capdavanteres han estat aquelles que han disposat d'un bon sistema de formació i de recerca, i aquesta correlació encara es veurà incrementada en el segle en què ara entrem. El sistema universitari i de recerca és un dels actius més importants d'un país, atès que contribueix fonamentalment a la formació del capital humà, imprescindible per al bon funcionament de les empreses, per al creixement econòmic del país, i per a la conservació, desenvolupament i transmissió del seu patrimoni cultural.

4. La Comissió assumeix la demanda social d'un sistema universitari que atengui una bona part dels seus joves i els prepari per a la seva participació en la societat del coneixement, i que proporcioni a la societat els recursos humans que permetran el seu progrés general i una superior qualitat de vida dels ciutadans. Aquesta generalització de la formació universitària no ha de presentar més limitacions que la capacitat del sistema, les aptituds

dels estudiants i la seva voluntat d'esforç. El seu escenari ha de ser el definit per la Unió Europea, en el qual diversos nivells de titulacions permetin arribar progressivament als graus més elevats de formació i especialització.

5. La societat catalana vol unes universitats atractives per a professors i estudiants d'arreu del món. El sistema universitari i de recerca ha de constituir una autèntica "indústria d'exportació" per la seva qualitat internacional i ha de formar graduats amb el domini de les tres llengües: el català, el castellà i l'anglès. Això s'ha de fer, és clar, mantenint les universitats de Catalunya com a referents de la nostra cultura.

6. Les universitats públiques catalanes tenen la responsabilitat d'administrar eficientment els recursos que els han estat confiats pel Parlament de Catalunya, per sobre d'interessos personals o de grup, i amb la major cura i rigor possible. Aquest origen dels recursos exigeix aconseguir una plena identificació entre els objectius de la societat i els de les universitats. Cal garantir, no només els procediments i les normes d'utilització dels recursos sense duplicacions innecessàries, sinó també que els resultats obtinguts siguin els desitjats quant a formació d'alumnes competents (funció docent) i quant a resultats de recerca pura i aplicada i de desenvolupament (funció investigadora). Calen resultats que es corresponguin amb les estratègies socials i empresarials de la nova societat del coneixement i facin de les universitats un motor important de la nostra societat i dels seus valors.

7. Un problema fonamental de les nostres universitats, que s'haurà de resoldre, és la manca de flexibilitat de les seves estructures, massa rígides i uniformes, que no permeten l'adaptació a les demandes de la societat. D'aquest problema central se'n deriven uns altres. Aquí en destacarem tres:

7.1. El primer és el *sistema de govern*, del qual ningú no està satisfet. Professors, alumnes i personal administratiu i de serveis es queixen de no estar prou informats i que les decisions s'escapen al seu coneixement i participació. Els responsables i gestors de les universitats es lamenten de la dificultat de regir el tàndem objectius-avaluació i d'un excessiu control ineficient per part de massa òrgans representatius, que fan impossible dur a terme una línia de govern coherent i eficaç. La societat veu les universitats com a institucions difícils d'entendre, on no es facilita suficientment el camí cap a l'excel·lència.

7.2. El segon problema és la manca d'una *política de personal* adequada que incentivi els professors, el personal d'administració i serveis, i els estudiants. Als professors no se'ls ofereix una carrera universitària que promogui la qualitat docent i de recerca, a causa de l'estructura rígida i funcional del seu estatut. D'altra banda, sovint són vistos per la societat com a funcionaris privilegiats. El personal d'administració i serveis no gaudeix d'unes perspectives professionals que incitin al treball ben fet i al servei a la comunitat universitària. Els estudiants no tenen un sistema de senyals que els estimuli i els orienti cap a les demandes socials, ni tenen un sistema de beques suficient que permeti estudiar a aquells que tenen més capacitat intel·lectual.

7.3. El tercer problema és el del *finançament*. El sistema de finançament, malgrat que es compti amb alguna reforma en la bona direcció pel camí dels contractes-programa, no està pensat per premiar les bones pràctiques, ni és l'adequat als requeriments socials. D'una banda, hi ha encara pocs recursos i, de l'altra, el sistema no emet senyals que indiquin que les universitats que en fan un bon ús vegin recompensada la seva bona gestió.

8. A causa d'aquests problemes, les universitats, tot i ser institucions que donen una resposta bastant satisfactòria a l'ensenyament convencional i que han millorat molt en recerca, no tenen les eines d'organització ni les jurídico-administratives que necessitarien per afrontar els reptes del futur que analitzarem en el proper apartat.

9. La transformació i l'adequació de les universitats a les noves exigències socials demanen que la Llei de Reforma Universitària (LRU) espanyola, que ha permès que les universitats progressessin significativament en els últims anys, hagi de ser modificada en profunditat. Actualment la LRU, més que un motor o un marc, és un fre a la modernitat. És per això que la Comissió considera que fa falta un nou marc legal per a les universitats, que la reforma de l'àmbit universitari és ineludible i que s'ha de fer urgentment.

10. Els eixos fonamentals d'allò que ha de ser la reforma es presenten a la part C d'aquest document. Si bé, com ja s'ha exposat, aquest no és un document d'anàlisi detallat de la situació de les universitats –que ja ha estat fet des d'altres instàncies–, ni és principalment un document de propostes detallades, que s'hauran de fer des de les administracions, el que

sí aporta són algunes idees bàsiques per a cadascun dels eixos que es proposen. Els membres de la Comissió, que majoritàriament no són professors universitaris, no serien les persones més idònies per entrar a definir els detalls de la reforma, però sí que es consideren capacitats per fer propostes referents a les grans directrius universitàries.

C. Els eixos de la reforma

1. Com a conseqüència del que s'ha exposat a la part B, les universitats han de ser motor del coneixement i de la innovació i han de comptar amb una estructura eficient. La reforma ha de permetre que Catalunya compti amb unes universitats d'alta qualitat, comparables amb les universitats de reconegut prestigi del món, que tinguin com a objectiu l'assoliment de l'*excel·lència* en l'acompliment de les seves funcions fonamentals: la *formació* i la *recerca*.

2. Aquests objectius del nou sistema universitari català han d'assolir-se mitjançant l'*autonomia* i la *responsabilització*, una organització *participativa*, la *competència* entre les institucions i la seva *diversitat* i *flexibilitat*.

3. Per poder donar resposta a la complexitat de les demandes que la societat planteja a les universitats, aquestes han de tenir *autonomia*. Aquesta autonomia es refereix a les formes de govern, a la selecció de professors, de personal de suport i d'estudiants; i també a una gestió del pressupost que permeti un marc de competència entre universitats i centres de recerca i que estimuli la qualitat i l'excel·lència. L'autonomia ha de ser compatible amb l'adequació del servei a la societat que, majoritàriament, finança les universitats públiques. L'autonomia és incompatible amb solucions uniformitzadores i ha de permetre que les universitats dirigeixin els seus recursos en la direcció que creguin més adient per aconseguir els seus objectius.

4. Alhora que autònomes, les universitats han de ser *responsables* de les seves decisions davant la societat. La responsabilitat vol dir rendir comptes de les seves actuacions de manera transparent i sotmetre's a avaluacions, passant de l'actual sistema de controls *a priori* a un sistema basat en les avaluacions *a posteriori*. Aquesta responsabilització també ha de contemplar l'existència de mecanismes de correcció o de reconducció de decisions o de replantejament d'activitats, si s'escau. Les avaluacions, tant internes com externes, s'han de referir a les funcions docent i investigadora de les universitats, als òrgans de govern, a la gestió i als altres aspectes inclosos en la planificació. Les avaluacions, que no són un fi sinó un mitjà per millorar, s'han d'estendre a tots els nivells de decisió de les universitats. Les activitats de les agències avaluadores –com és ara l'Agència per a la Qualitat del Sistema

Universitari a Catalunya–, l'ús de conjunts d'indicadors de rendiment i de qualitat i la publicació dels resultats de les avaluacions, s'han de generalitzar.

5. Les universitats, com a institucions dedicades a la creació i transmissió del coneixement i que aspiren a l'excel·lència, només són governables amb la *participació* i *compromís* dels seus membres. La participació és una exigència de l'autonomia, de la responsabilització i de la competència per millorar. En aquest sentit, les universitats han de ser institucions on els col·lectius i les unitats que explicitin els seus objectius es facin responsables del seu acompliment.

6. Un altre motor de l'excel·lència ha de ser la *competència* entre les universitats. La competència pels recursos materials i pels recursos humans: millors professors, millors estudiants i millor personal d'administració i serveis. Competència entre les universitats catalanes i amb les de la resta del món per a fer millor les coses al servei de la societat, en el marc del necessari respecte a les regles del joc i a les persones.

7. El sistema final ha de ser necessàriament *divers*. Un marc en el qual cada universitat es pugui plantejar l'acompliment de determinats objectius de formació, tant de formació inicial, com de postgrau, de formació continuada o de formació més lligada a les necessitats de la societat que l'envolta, així com l'acompliment dels objectius de recerca. Aquests objectius, en els quals cada universitat pugui excel·lir, han de ser explicitats en un pla d'actuació de llarg abast.

8. El nou marc legal de les universitats també s'haurà de caracteritzar per la *flexibilitat*, tant del conjunt del sistema universitari, com de cadascuna de les universitats, de manera que aquestes puguin organitzar els seus centres i departaments segons les seves especials característiques.

9. La flexibilitat ha de permetre que les universitats es puguin adequar a les actuals situacions creades per les noves exigències socials i per la implantació massiva de les tecnologies de la informació i la comunicació. La importància creixent d'aquestes tecnologies conduirà a escenaris difícils d'imaginar, però als quals les universitats s'hauran d'adaptar.

10. Finalment, cal dir que la Comissió entén que tots aquests aspectes van lligats. No és possible organitzar un sistema en què algun d'ells sigui menystingut. Autonomia, responsabilitat a tots els nivells de decisió, participació, competència, diversitat i flexibilitat hauran de ser característiques irrenunciables del nou model universitari.

Aquest nou marc universitari s'ha de recolzar en tres pilars fonamentals: un nou **sistema de govern**; una nova **política de personal**, que garanteixi que les universitats podran complir els seus objectius docents i investigadors, d'acord amb la demanda social; i un **sistema de finançament** suficient i lligat a resultats.

I. Sistema de govern

Els principis en què s'ha de basar el govern universitari són la transparència, la responsabilitat, la participació i l'eficàcia. Tot, en un marc d'autonomia i competència entre institucions.

El funcionament correcte d'una institució complexa depèn de molts factors i, en última instància, de les persones i dels recursos. Les universitats d'avui, i encara més les del futur, estan constituïdes per unitats molt diferents i, per tant, no és fàcil d'organitzar-les amb unes quantes recomanacions d'abast molt divers, que regulin des de les funcions del rector a les responsabilitats i dependències d'un director de centre o de departament. Reduir els problemes del govern de les universitats a com ha de ser l'elecció del rector, a la manera d'articular la representació de la societat, o al funcionament del claustre i de la junta de govern, seria una simplificació. Per tant, parlar de com ha de ser el sistema de govern de les universitats no és senzill. Però cal trobar fórmules aplicables a les nostres universitats, tal com les han trobat altres països de l'entorn europeu, especialment alguns països nòrdics.

A continuació s'exposen, a grans trets, el model d'organització de les universitats que la Comissió considera adient.

La darrera instància de govern de les universitats haurà de recaure sobre un òrgan reduït, ben definit, nomenat per l'administració, no a partir de criteris de representació institucional-social, ni política, sinó a partir de criteris de qualitat i competència de les

persones que el formin, provinents d'empreses, del món professional i de les pròpies universitats. D'acord amb el criteri de responsabilitat, aquest òrgan respondrà davant del Parlament. Convindria donar-li un nom diferent al de "Consell Social" per no induir a confusions; per exemple, es podria anomenar "Patronat", tal com es fa, a títol indicatiu, en aquest informe.

El president del Patronat haurà de ser nomenat per un cert període, renovable una vegada, pel Govern de la Generalitat de Catalunya, si bé haurà de sotmetre's a una compareixença al Parlament. Haurà de treballar en bona sintonia amb el rector i haurà de poder disposar d'una certa estructura de funcionament.

El rector serà el màxim responsable acadèmic de la universitat. La seva elecció correspondrà al Patronat, una vegada consultada la comunitat universitària. El rector no haurà de poder renovar el seu mandat més d'una vegada. Serà el rector qui escollirà el seu equip de govern i respondrà davant del Patronat.

El gerent haurà de ser el responsable de la gestió i de l'administració de la universitat, sota la direcció del rector i del president del Patronat. Aquesta gestió tindrà com a objectiu posar les millors condicions per a l'ensenyament, la formació, la recerca i els serveis, i estarà en mans de professionals. La gestió de les universitats haurà de ser àgil i eficaç, basada en criteris de gestió moderns, i haurà d'estar lliure d'excessos legalistes que l'encotillin i dificultin el seu funcionament.

A més del Patronat i del rector, les universitats es governaran mitjançant un Consell Acadèmic i un Claustre General, ambdós òrgans presidits pel rector. El Consell Acadèmic serà responsable de l'organització de l'ensenyament i de la recerca i les seves decisions hauran de ser aprovades, en darrera instància, pel Patronat, que li podrà delegar funcions relacionades amb la gestió de la docència i de la recerca.

El Claustre General haurà de ser un òrgan de participació de la comunitat universitària i tenir funcions de consulta i supervisió de les línies generals de la política de la universitat, del seu funcionament i del seguiment dels seus objectius de qualitat. La seva composició serà fixada pels estatuts de cada universitat. Haurà de ser un requeriment que el conjunt format pels responsables de la formació i de la recerca i el professorat estable constitueixin

una majoria sòlida. Aquesta composició del Claustre General implicarà l'existència d'altres òrgans de discussió dels problemes dels distints col·lectius universitaris.

Amb independència dels detalls d'aquesta proposta, cada òrgan de govern haurà de tenir definides clarament les seves funcions, les seves responsabilitats i les interdependències amb els altres òrgans de govern. La imprescindible participació i la necessària transparència no hauran de ser incompatibles amb l'eficàcia i el bon govern. En qualsevol cas, tots els òrgans de govern col·legiats de les universitats hauran d'autoavaluar-se periòdicament i el resultat de l'autoavaluació s'haurà de fer públic.

Cal que un nou marc legislatiu permeti, en determinades circumstàncies, un cert grau d'experimentació en el detall del sistema de govern de les universitats.

II. La comunitat universitària: política de personal i estudiants

Els membres de la comunitat universitària han de tenir ben definit el marc de les seves funcions i els seus drets i deures. La política de personal ha de garantir la qualitat dels docents, dels investigadors i del personal de suport, i els estudiants han de tenir el dret a elegir la seva universitat en funció de la seva capacitat i mèrit.

Pel que fa al professorat, la nova política haurà de garantir una bona selecció per part de cada universitat i haurà d'estimular el seu bon rendiment mitjançant els incentius i la definició de les carreres professionals. La selecció haurà de permetre que les universitats s'organitzin de la manera més eficient possible per acomplir les seves funcions. La Comissió considera que aquestes premisses són incompatibles amb les uniformitats i les rigideses del sistema funcional del personal. Aquest haurà de ser substituït per un sistema de contractació propi de cada universitat, que permeti l'avaluació i l'establiment d'un sistema retributiu i que incentivi la qualitat, mantenint, és clar, les necessàries garanties laborals.

S'haurà d'establir un sistema de categories per al professorat que resulti suficient per incentivar la carrera acadèmica i permetre la necessària flexibilitat entre les tasques docents i de recerca. Per exemple, un bon investigador hauria de poder aconseguir, durant un

període de temps determinat i revisable, una menor dedicació a les tasques docents. Les estructures salarials hauran de ser diferenciades i proporcionar incentius suficients en qualsevol punt de la carrera acadèmica. Les escales salarials seran fixades pel Patronat. En qualsevol cas, periòdicament, els professors hauran de retre comptes a la universitat de les seves activitats, en funció de les quals es determinaran les seves condicions de treball.

La contractació laboral dels professors, a partir d'un cert nivell, haurà d'oferir prou garanties d'estabilitat, de manera que s'eviti el perjudici de la seva capacitat creativa i les interferències per motius no acadèmics.

La proposta de selecció del professorat s'haurà de fer per part dels departaments o centres interessats, mitjançant un procés transparent que inclogui una avaluació duta a terme per experts externs, a partir, per exemple, d'informes escrits, a més de les proves que es creguin convenientes per assegurar una bona docència i una bona investigació. La millor garantia d'una proposta correcta és la responsabilització dels departaments o centres en el seu bon funcionament, cosa que també haurà de tenir repercussions positives en el seu finançament. La proposta de contractació dels departaments o centres haurà de ser aprovada posteriorment per un òrgan a nivell de la universitat, en el qual el Patronat participarà decisivament.

S'haurà de garantir un equilibri entre les necessàries promocions internes i la imprescindible incorporació dels millors professors externs, i també la mobilitat dels professors entre universitats, amb un sistema d'excedències intel·ligent. La captació de nous professors i la mobilitat s'hauran de contemplar en un abast internacional.

Una nova legislació de bases ha de permetre que Catalunya i les seves universitats puguin tenir els seus propis mètodes de selecció.

L'autonomia i els criteris de selecció esmentats s'han d'estendre també a la selecció del personal de suport, de manera que les universitats puguin atraure els millors professionals, i que aquests trobin un entorn en el qual el bon treball sigui recompensat.

Les universitats també han de disposar d'un sistema de selecció dels alumnes que sigui ben definit i conegut, sense més discriminacions que el mèrit i la capacitat, i que permeti la

mobilitat a nivell europeu segons criteris d'excel·lència. Aquest sistema ha de permetre un equilibri entre el dret de l'estudiant a elegir universitat i l'autonomia d'aquesta per triar els seus estudiants. Per això cal un sistema de beques o de préstecs (a retornar una vegada assolida la consolidació professional) i de suport, que permeti no excloure de l'ensenyament universitari, per raons econòmiques, cap candidat capacitat.

III. Sistema de finançament

El sistema de finançament no pot ser només una manera de repartir recursos entre les universitats perquè puguin complir les seves funcions, sinó que ha de ser un autèntic incentiu per a la millora de les universitats.

Els principis d'un nou sistema de finançament han de ser la suficiència, l'autonomia en la despesa i la relació entre els recursos i els resultats, en un règim de concurrència pels recursos en funció dels resultats comparatius.

Per suficiència s'entén que l'import total dels recursos posats a disposició del conjunt de les universitats catalanes s'ha d'anar atansant progressivament al dels països més avançats del nostre entorn, a mesura que les universitats compleixin, fent ús de la seva autonomia, els objectius amplis que proposin el Govern i el Parlament de Catalunya.

Aquests recursos suficients s'han d'atorgar a les universitats de manera progressivament lligada a l'acompliment dels contractes-programa (o d'un sistema similar) i en funció dels resultats obtinguts, tant docents com de recerca i de gestió, tant globals com dels seus centres i departaments. Cal valorar també el grau d'interrelació de les universitats amb el món empresarial, ja sigui mitjançant treballs de recerca cooperativa com per altres activitats coordinades. La metodologia d'atorgament també ha de tenir en compte l'acompliment del pla estratègic de cada universitat, basat sempre, no només en la qualitat de cada universitat, sinó també en el ritme d'augment d'aquesta qualitat. Aquests resultats s'han de comprovar i avaluar rigorosament mitjançant auditories i comitès externs i amb participació d'experts reconeguts.

La funció incentivadora de la qualitat del sistema de finançament proposat s'ha de materialitzar en un conjunt d'incentius i senyals que, a tots els nivells, han d'acompanyar el finançament suficient. Per exemple, es podria establir un sistema de puntuació per departaments i grups de recerca, d'acord amb el qual els recursos complementaris dependrien dels resultats assolits. Les universitats, per part seva, s'hauran d'encarregar de traslladar a les seves diverses unitats estructurals i als seus professors, estudiants i personal administratiu, l'objectiu de millora del servei i fer-los conscients de la relació entre recursos i resultats.

El finançament majoritari de l'administració no és incompatible amb la necessitat que les universitats públiques hagin d'intentar diversificar les seves fonts de finançament, captant recursos externs de la societat civil, cosa que s'hauria de facilitar amb una millora de la llei de mecenatge. D'altra banda, el sistema de gestió pressupostari de les universitats públiques haurà de garantir que aquestes siguin entitats econòmicament sostenibles.

D. Conclusions

Catalunya necessita un conjunt d'universitats capdavanteres en formació i recerca. Un conjunt d'universitats públiques, que siguin autònomes i diferenciades, en coexistència amb universitats privades. Les universitats públiques han de saber trobar el sempre delicat equilibri entre l'autonomia, la participació i la responsabilitat, i el necessari control de la societat i de l'administració, que els proporcionen la major part dels recursos.

Les universitats i el sistema de recerca han d'estar imbricats amb la societat civil, responnent amb flexibilitat a les seves demandes. Alhora, les universitats catalanes han de constituir un gresol d'idees i de pensament i ser uns referents de la nostra cultura i uns garants de la nostra llengua.

Això implica que la LRU sigui substituïda per una **lleï de bases** que deixi espais de diversificació que, posteriorment, puguin ser desenvolupats pels governs autonòmics dels quals depenen les universitats. Ambdós marcs legislatius, tot garantint la qualitat del conjunt, hauran de ser completats pels estatuts de cada universitat, que hauran de definir les seves característiques pròpies.