



**Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona**

**INFORME DEL RECTOR AL CLAUSTRE
DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA
24 de maig del 2016**

Transcripció de les paraules pronunciades pel rector al Claustre

Benvinguts,

Aquest és un Claustre de renovació del Claustre. Això té moltes virtuts i algun inconvenient, un dels quals és que un perd una mica la consciència del grau de comunicació i d'enteniment mutu que hi ha entre els membres del Claustre i els del Rectorat. Ahir a la tarda estava parlant amb alguns companys del Consell de Direcció i els deia que havia estat comptant el nombre d'intervencions com aquesta que havia fet en òrgans de govern de la Universitat (del Claustre, del Consell de Govern, de les reunions conjuntes, del Consell Social), i pujaven fins a cinquanta rodones. Això vol dir que he parlat cinquanta vegades més o menys d'aquesta manera en òrgans de govern de la UPF. Crec que, en totes aquestes ocasions, sempre he parlat de manera molt clara sobre la transparència com un valor.

Aquest serà un informe breu, que es basa com és habitual en aquests quatre claustres –porto gairebé tres anys al Rectorat, però m'he presentat amb un informe per ser aprovat pel Claustre quatre vegades comptant aquesta, atès que hi ha hagut altres claustres no ordinaris–, centrat en els resultats que conté l'informe escrit que ha elaborat el Consell de Direcció de la Universitat i del qual en faig responsables –com sempre, en el sentit d'atendre quina és la posició de cadascú a la Universitat– els degans, els directors, els coordinadors del PAS, les persones que participen en els òrgans de govern formals i informals de la Universitat.

Aquest és l'informe escrit que tenen tots els membres del Claustre ja fa uns quants dies i, per tant, la meva idea és fer-ne un basat en aquests resultats, deguts al treball quotidià dels companys de la Universitat. Hi ha una distinció platònica, que de vegades m'agrada evocar, entre la causa de les coses i les coses que calen perquè les causes actuïn com a causes. Les causes de la Universitat són els membres de la comunitat que hi treballen. No hi ha una altra causa. Però perquè aquest treball doni algun resultat és necessari

canalitzar-lo, de manera que el rector no és causa de res. Ni el rector ni el seu equip són causa de res, però són una condició perquè les causes actuïn com a causa. Les causes són, entre d'altres, els que sou aquí presents i la resta dels companys que no són claustrals. Això vol dir que entre aquestes coses que no són causes però que calen perquè les causes actuïn hi ha alguns pessics que formula el Consell de Direcció i algun pessic que de vegades fa el rector. Durant aquests anys i, particularment, en el període des del darrer Claustre ordinari, hi és present la idea que la UPF treballa en un context de manca d'estímuls per a la millora, en un context en què les universitats del nostre entorn tenen pocs incentius per millorar perquè són finançades bàsicament pel volum que tenen, independentment de què es faci amb aquest volum. L'única sortida que hi veia, fent un petit joc de paraules, i que vaig proposar en una reunió conjunta és que la UPF es converteixi en un estímul d'ella mateixa: que en absència d'estímuls ambientals ella sigui un estímul perquè canviï alguna cosa del nostre entorn. Fins ara això ho he explicat d'una certa manera. Hi ha moltes perspectives per enfocar-ho i formen part d'aquestes perspectives; fins i tot la perspectiva de la funció social de la Universitat que no vull oblidar de cap manera, o la vida interna –el caràcter agradós i cordial de la vida interna i del treball a la Universitat–, que són coses que sempre m'han interessat molt. Però des del primer moment es va imposar un cert diagnòstic sobre la UPF que a mi em va almar particularment. Un diagnòstic que no vull dir dramàticament aquí, com no ho he fet en cap altra ocasió, però que no vull deixar de formular per compartir-lo amb aquest Claustre nou; una consciència molt acusada que tinc des de fa gairebé tres anys, des dels primers mesos al Rectorat, i és que la UPF no és una institució sostenible econòmicament. No és sostenible i, per tant, en principi si no canvien algunes coses és una institució que està destinada a desaparèixer. Aquesta era la meva primera idea i, si voleu, la corregia una mica, i és que la raó de no ser sostenible és la qualitat que té. Per dir-ho en una sola paraula: la UPF no és sostenible perquè és massa bona en l'entorn en el qual es troba i, per tant, massa cara. Això em va almar en el primer moment; per tant, el conjunt de propostes i el que he de dir en un informe al Claustre té relació amb les mesures preses i amb les idees que hem intentat aplicar durant aquest temps els meus col·laboradors i jo per convertir la UPF en una institució sostenible (que sembla que és un objectiu de primera necessitat).

Els meus arguments, que ara no repetiré, són arguments en relació amb indicadors perfectament objectivables i que estan activats en una colla d'estudis. En els indicadors principals de docència i de recerca, la UPF multiplica per dos o per tres la mitjana de la resta d'universitats de Catalunya; però és finançada, repeteixo, a partir dels mateixos criteris. De vegades, fins i tot amb criteris que són contradictoris. I no vull deixar d'esmentar aquí un dels que sembla més espectacular, i és que en un dels capítols del finançament de la Universitat, en el càlcul que es fa de quants diners ha de concedir el govern de Catalunya a la UPF per a la seva administració, hi ha una part en la qual es valora la recerca, en la part bàsica del finançament. Ara acabo de dir que la UPF multiplica per tres algun dels resultats en recerca. Per exemple, si dividim els recursos per recerca obtinguts pels nostres grups de recerca pel nombre total dels professors permanents de la Universitat, la UPF triplica en aquests moments la universitat que té més a la vora, no ja la mitjana de la resta d'universitats. Doncs bé, en aquest punt de la subvenció de la Generalitat de Catalunya, la UPF pesa menys del volum que té proporcional en el sistema universitari català. En concret, en el moment en què jo vaig mirar aquest indicador la UPF significava aproximadament un 6,20% en volum del sistema català (quan diem *volum* estem parlant bàsicament d'estudis de grau o de nombre de crèdits matriculats en els estudis de grau) i, curiosament, en recerca

representava un 6,13% en aquest indicador. De manera que no només la UPF no era sostenible sinó que, damunt, els criteris establerts pel govern eren inacceptables. Fins aquell punt, la meva impressió era que la Universitat havia anat acatant. Tots fem les coses enfilant-nos damunt l'esquena dels anteriors (jo no he fet mai ni faré mai cap comentari negatiu, perquè no tinc cap raó per fer-lo, respecte els que ens han precedit en el govern de la Universitat); però allò que vaig trobar amb els meus companys en el moment d'ocupar-me de la Universitat era el d'una universitat que acatava un sistema de finançament a Catalunya que per a nosaltres era insostenible i que ho acceptava amb una certa tranquil·litat. Per què ho feia? Probablement perquè era una època de vaques grasses i, malgrat que els criteris no ens acompanyaven, el volum global d'inversions en universitats era prou alt com perquè no s'hi creés cap problema greu.

Per tant, la meva proposta era convertir la Universitat en un estímul; no acatar aquelles coses decidides no per nosaltres com a universitat que intenta expressar les seves idees a partir de la seva autonomia, sinó a partir del nostre entorn; no per presumpció, per tant, sinó per qualitat: no acatar el sistema perquè la nostra possibilitat de continuar com a universitat amb aquests criteris i amb aquests esquemes era molt remota. Vull que això ho compartim en certa manera, tot i que pot ser criticat i estic disposat a discutir-ho; però per a mi és necessari que ho compartim perquè si no una gran quantitat de qüestions que solen discutir-se al Claustre es presenten en una mida de problemàtica, en una mida que és desmesuradament petita en algunes ocasions, i jo voldria que en algun moment ens n'adonéssim. Després diré alguna cosa sobre la qüestió de la grandesa i de la petitesa, que espero que millori aquest judici que acabo de fer ara. La proposta desglossada es pot presentar en set punts que ara comentaré de manera molt breu, perquè si no l'informe es faria llarg, però que han estat presentats en nombroses ocasions a més d'ara en aquest text.

El primer punt és l'organització de la Universitat. Ara tot just estava parlant amb un director de departament que em mostrava amb quina poca energia s'ha fet en alguns àmbits aquesta reforma organitzativa quan s'ha tractat de la qüestió de les secretaries dels àmbits acadèmics. Això és en certa manera un fracàs relatiu i petit, perquè els àmbits acadèmics han d'apreciar, al meu parer, la possibilitat de fer un gran canvi organitzatiu que els doni una gran autonomia. La meva idea és que la Universitat no és el centre com fins ara (si entenem per centre el Rectorat), sinó que la Universitat són sobretot els àmbits acadèmics, i per això hem de canviar una mica els papers: què és centre i què és perifèria. Això ha estat àmpliament comentat fins ara, i aquesta és una de les raons d'aquesta reforma organitzativa que motiva en bona part algun dels punts de l'ordre del dia d'aquest Claustre.

El segon punt és una docència original que cal definir. La UPF no en té prou de fer una docència bona i que es digui que és bona; per exemple, perquè es digui que la taxa de graduació és alta o coses d'aquest tipus, o perquè el grau de satisfacció respecte a la docència dels estudiants és alt. Si no que ha de ser capaç de dir amb més contingut en què consisteix la particularitat que ofereix la Universitat en la seva docència. I aquí hi ha un treball bastant desenvolupat que s'ha fet com un pla pilot en els nostres estudis de la Barcelona School of Management i que espero que aviat es pugui anar estenent per tota la Universitat, sempre amb un caràcter molt cooperatiu i amb les facultats, les escoles, les UCA. També té molta importància des del meu punt de vista una docència original en el terreny de la internacionalització dels graus. Nosaltres tenim uns graus que són un servei bàsicament local, sobretot per als estudiants que viuen al voltant de la

Universitat, amb molt pocs estudiants internacionals. De fet, els estudiants internacionals que hi ha als estudis de grau són estrangers (i aquesta no és una paraula que m'agradi massa dir; però, per entendre'ns, estudiants estrangers que viuen ara a Catalunya). En canvi, els estudis de grau són una oportunitat molt gran per créixer com a universitat i intentar tenir estudiants de tot el món, també als graus, com passa efectivament ja ara a postgrau.

La tercera qüestió és una avaluació de la recerca. Nosaltres som una universitat que ens definim com intensiva en recerca, com una *research university* per dir-ho en els termes internacionals, que tenim “les penques” –perdoneu que parli així– de definir-nos com una universitat intensiva en recerca però que no l’havíem avaluada, fins fa relativament poc. Aquest era un risc enorme perquè fer una cosa per primera vegada i que afecta molt directament la vida d’una bona part dels membres de la Universitat és molt complicat, molt laboriós, molt difícil; que genera estats de satisfacció de vegades negatius entre els professors; que genera una quantitat molt important d’injustícies si s’ha de valorar des d’aquest punt de vista... Però que no hi havia més remei que fer-la, i així es va fer. Evidentment, es corregiran tots els defectes que hi pugui haver hagut.

El quart punt és una aposta forta per l’internacional. Les relacions internacionals de la UPF eren nombroses, com han de ser. És a dir, a partir de les activitats acadèmiques pròpiament dites i dels contactes personals que originen aquestes activitats acadèmiques cooperatives. Però la Universitat no havia definit prou clarament una política de relacions institucionals forta que li donés la força que li faltava. Deixeu-me fer un petit comentari en aquest punt també. La UPF és una universitat molt aplicada. Algunes de les coses que he dit abans no són sinó la conseqüència d’aquest tret. Una universitat molt aplicada vol dir que, probablement, a Europa hi ha mitja dotzena d’universitats que tenen les mateixes qualificacions que la UPF en els apartats dels rànquings referents a les citacions, a les publicacions... És a dir, a la qualitat de l’activitat immediata que defineix la vida d’un acadèmic, que són les seves publicacions al costat de la seva docència. En el que es pot avaluar d’una manera numèrica –sense cap dubte, la part més objectivada–, la UPF té molt poques universitats que se li puguin comparar a Europa. Molt poques. N’he dit sis aventurant una xifra. Puc dir, per exemple, ja que hem acollit una activitat en aquest àmbit del rànquing del Times Higher Education d’universitats de menys de 50 anys, que només l’École Polytechnique de Lausana té una nota superior a la nostra i superior a 90 en l’apartat de citacions entre les universitats que tenen menys de 50 anys. Per tant, aquests resultats són bons. Som una universitat molt aplicada, però una universitat desconeguda encara, amb pocs estudiants, amb pocs graduats en el món... Una universitat petita en el nostre entorn i amb una gran limitació per aquesta banda per dur a terme això que deia com a *leitmotiv* al començament: convertir-se ella mateixa en un estímul.

El cinquè element és una aposta contextual, una aposta contextual forta de la Universitat per difondre el prestigi que es mereix, d’una banda, i per brindar els resultats a la societat, de l’altra. Perquè la universitat no és només un lloc on van els joves a estudiar; la universitat ha de fer altres coses: el compromís social de la UPF no és només rebre els estudiants de les famílies de la nostra societat catalana perquè facin els seus estudis aquí –encara que aquesta sigui la percepció més generalitzada, la percepció social intuïtiva de què és una universitat: un lloc on els joves dels nostres grups, de les nostres famílies, van a formar-se. La Universitat té moltes altres coses a fer. Ha de fer alguna cosa del treball dels nostres professors i dels investigadors, ha de traduir d’alguna

manera algun benefici social d'aquesta activitat, ha de ser capaç d'interaccionar amb la societat des de tots els punts de vista... I aquests elements són elements que, en general, per la tradició a la qual pertanyem, havien estat una mica abandonats. Per això us puc dir que aquí hem fet un esforç molt considerable.

Hem fet també, i aquest és el sisè punt, un esforç pressupostari enorme durant aquest temps, que no sé si s'ha notat o no. Espero que s'hagi notat el mínim. La meua posició ha estat sempre tranquil·la. El pressupost l'hem tancat cada any en equilibri. Hem pogut –que jo sàpiga– pagar puntualment tant els nostres creditors com per descomptat la nòmina, que és una de les meves preocupacions principals, però que ha de ser una preocupació ara, per dir-ho en una sola frase al Claustre i oblidar-la immediatament, perquè si no es converteix en una preocupació per a tothom i això no interessa. El que interessa a la UPF és que la preocupació sigui la feina, el treball pel qual es crea la universitat, que és el treball acadèmic. Però hem fet un esforç pressupostari molt important que ha estat en mans, bàsicament, del gerent, al qual em correspon felicitar en aquests moments.

I finalment, el setè punt, una promesa –com ho eren altres de les coses que he dit ara aquí–; una promesa electoral que és preparar un pla estratègic per a la UPF. Un pla amb el qual el govern se sent ben definit en els seus objectius però que, alhora, ha de complir una funció complicada, que és que sigui un pla suficientment participatiu, un pla que sigui el resultat de la voluntat de la comunitat universitària que hi ha participat d'una manera molt activa. Per això agraeixo moltíssim aquesta actitud de participar-hi d'una manera molt activa i constructiva en l'elaboració del pla estratègic, que, com sabeu, vam presentar ara fa aproximadament tres mesos i que avui serà objecte d'un dels punts de l'ordre del dia.

Aquests són set objectius que, per a mi, s'han de definir cadascun en dues cares. I aquí és on jo, diguem, festejo una mica amb els perills de la frivolitat i voldria protegir-me'n perquè no crec que en siguin. Dues cares perquè han de ser objectius des de dins; objectius per fer funcionar millor la Universitat, per fer-la més productiva, millor, amb més beneficis socials i científics de tota mena; però també s'han de veure. Són activitats, cadascuna, que han de tenir també la seva cara a l'aparador de la Universitat pel que he dit abans. La UPF necessita ser coneguda, que se sàpiga des de fora de la Universitat el que es fa. Necessita tenir unes parets transparents; millor dit, no tenir parets, i ser una institució absolutament oberta. En té necessitat perquè és la seva missió i la seva obligació. Però en té necessitat perquè s'han de notar les coses bones que fa la UPF perquè si no, no es fa palès, no és prou evident que és una universitat infrafinançada en funció dels seus resultats. I el servei públic ha de ser el millor servei públic possible. I quan algú dona aquest servei, ha de ser considerat en la mesura del servei que ja presta per aquells que preparen els pressupostos en els nostres governs.

Deia que festejava amb la frivolitat. L'altre dia, en l'últim Consell de Govern, em vaig atrevir a llegir un text d'un autor molt predilecte per mi, de Montaigne: un capítol dels *Essais* titulat "De la Glòria". Hi mirava de subratllar una cosa que diu Montaigne allà, i és que el nom no fa la cosa: la cosa és la cosa i el nom és el nom; el nom és una cosa afegida a la cosa, que no pertany a la mateixa cosa. I, per tant, no hem d'imaginar-nos que és per la via de la glòria, per la via del nom, que s'ha de fer bona la Universitat; sinó per la via de la cosa. Circumstancialment, ens trobem en un moment en què el nom ens importa molt perquè sense el nom no aconseguirem fer la cosa, i aquest és un dels

elements que em sembla que m'agradaria mostrar, que jo assumeixo amb totes les conseqüències i pel qual m'agradaria ser comprès en la mesura correcta del que em sembla que puc demanar.

La meua idea com a rector ha estat intentar no apartar la vista d'aquests set temes principals que em semblava que havíem de treballar. La vida a la Universitat és una lluita contra la multiplicitat. No sé si algú de vosaltres coneix la primera novel·la modernista, *Els sots feréstecs*, de Raimon Casellas. Mossèn Llätzer, un dels seus protagonistes, és un ciutadà que se n'ha anat a viure al poble i els pagesos se'n riuen perquè finalment és una persona fina, de ciutat, que a través de la veritat i de la rectitud intenta imposar els seus conceptes de vida ordenada i de vida espiritual als pagesos de Montmany. I fracassa estrepitosament. Està tot el dia lluitant contra els ocells que nien sota la teulada i li aixequen les teules, l'heura... Fan caure les parets de l'església que ell intenta restaurar. No aconsegueix que l'ajudin a restaurar la capella. Sí que hi ha uns masovers, però són molt vells... Al final, les orenetes i l'heura poden més que no pas la força de les mans de mossèn Llätzer i els altres. I aquesta és una certa imatge –perdoneu perquè és una imatge negativa que no tinc–; però és una de les facetes sota la qual de vegades es presenta la Universitat. És a dir, una mena de multiplicitat que no es pot controlar i que intenta imposar-se a les qüestions bàsiques de les quals, com deia ara, a mi m'agradaria que no apartéssim la vista. En tot cas, que els responsables no apartin la vista. No distreure's de les qüestions fonamentals. Però els problemes són molt grans, som una institució molt gran. Encara que siguem una universitat petita hi ha moltes persones, molts interessos, moltes perspectives diferents... I, de vegades, aquesta multiplicitat apareix amb tota la seva força i ens distreu de la feina fonamental.

Sí que us vull dir respecte a aquesta qüestió –un cop he dit que la glòria o el renom no fan la cosa– que la UPF és avui una universitat diferent de fa tres anys. El grau de coneixement que se'n té, tant local com internacional; la sensació de greuge en el tracte que ha rebut a través del finançament públic durant molts anys, ha crescut enormement. No és només una percepció, sinó que crec, sense cap dubte, que és una percepció col·lectiva, una percepció global, una percepció extrauniversitària, de fora de la Universitat, que el tracte que ha rebut la UPF en funció dels seus mèrits no és correcte. Financerament estem igual. Hem rebut algunes compensacions, gràcies al nostre esforç, que ens han permès tancar els pressupostos en equilibri cada any; però financerament estem igual. No hi ha ningú, ni al govern de la Generalitat ni entre els membres del govern de les altres universitats, en aquest moment, que no reconegui que la qüestió del finançament ha de canviar. I, per tant, alguna cosa ha canviat des d'aquest punt de vista. Però tot això ens porta probablement a una imatge en què domina excessivament l'exigència i els objectius bàsics sobre altres aspectes que em semblen molt importants perquè els resultats nostres siguin bons. Una mica massa d'exigència i potser una mica massa de poca veritat, per dir-ho amb una paraula (probablement massa solemne, però per trobar-ne només una). No em sento prou segur de quina és la manera d'equilibrar aquest esforç i aquella alarma meua inicial sobre el caràcter insostenible de la Universitat que ara anem corregint... No estic molt segur de quins són els efectes i de quina manera s'ha rebut en els diversos àmbits de la Universitat. Deia abans que som una universitat gran, prou gran com perquè ara jo sigui a una distància probablement massa notable d'algun d'aquests col·lectius i àmbits; i, alhora, una universitat massa petita per no conèixer-nos bastant, entre tots. Hi ha uns 1.000 treballadors a la UPF, una xifra que per una banda resulta desbordant i per l'altra fa possible un cert grau de coneixement general. Ja no parlo dels estudiants, perquè en tenim al voltant de 15.000 i

és impossible conèixer-los a tots. Però continuen sent pocs estudiants per no pensar que un podria, en certa manera, atendre els diversos col·lectius, les diverses preocupacions i, per tant, la detecció d'aquesta mena de buit derivat d'un esforç important per a l'exercici, diguem més bàsic, del futur de la Universitat em deixa insatisfet.

En efecte, algunes veritats no es resolen ni amb discursos, ni en consells de govern i de direcció, ni en consells socials, ni tampoc en el Claustre –perquè no tot es resol en el Claustre–, ni en consells científics, ni en comissions de professorat i de recerca, etc. Crec que necessitem, i aquesta és la meua idea després de tres anys de lluita i diguem que un any de reflexió (sense aturar les coses de la lluita), altres consultes, menys formalitzades, menys estereotipades, més basades en el coneixement de quin és el grau d'esforç personal de la comunitat per obtenir els bons resultats que hem obtingut. Hi ha una citació molt solemne de Proust, que espero que us prengueu no per la banda de la seva solemnitat sinó per la de la seva capacitat de senyalar algun punt fonamental de la vida de les persones, que ve a dir una cosa així:

Feliç aquell, feliç aquella, feliç la persona per a la qual, per molt a la vora que siguin l'una de l'altra, l'hora de la veritat arriba abans que l'hora de la mort.

Fem-ne una traducció perquè no m'estic morint i espero conservar la salut encara durant un temps en benefici almenys de la meua família. Però hi ha alguna cosa que em fa pensar en aquesta frase ara. Necessitem com us deia altres consultes menys formalitzades –està previst fer-les–. Algunes ja han començat, tres anys d'exigència i un any de reflexió, sense que això signifiqui que ens hàgim d'oblidar de la part de l'exigència. Alguna vegada, quan m'he dedicat, entre d'altres coses, a intentar mostrar en diversos àmbits (sobretot de Madrid perquè, de moment, la universitat catalana està sotmesa a una legislació que ve de l'Estat). La força de la llei orgànica de l'Estat és incomparable amb les petites invencions que hàgim fet nosaltres, a Catalunya, per tractar de driblar-la. Vull dir que és quasi més important demanar elasticitat legal, suprimir lleis –és gairebé més important per a la nostra universitat això–, que no pas donar-nos diners directament (excepte si la quantitat és molt important). Ambdues coses són igual de notables; però, per a mi, és més important això.

La universitat ha de poder fer dues coses que ara mateix no pot fer: en certa manera, i segons certs mètodes, per descomptat, ha de poder decidir sobre el seu professorat i els seus treballadors. Ho ha de fer la universitat, no des de fora. S'han de complir les normes generals i assegurar garanties, naturalment; però la universitat ha de poder elegir el seu personal. I la universitat ha de poder elegir en certa manera els estudiants; com els estudiants han de poder elegir la universitat. Un dels lemes que més fortament he defensat és que m'agradaria tenir una universitat a la qual vénen els estudiants perquè volen venir-hi, independentment de quins són els estudis que hi volen fer. Primer de tot, venir a aquesta universitat en concret i només després elegir els estudis que han de fer. I aquesta és una de les qüestions que va més a repèl de la docència, tal com està organitzada en el nostre sistema universitari hispànic i que a mi m'agradaria modificar. I com sabeu la majoria de vosaltres, hem fet algunes coses per tractar, a repèl, de modificar-la. Entre aquestes dues idees que potser abasten i senyalen indirectament el conjunt de mesures que seria bo que una universitat pogués aplicar en funció de la seva dita autonomia, em sembla que sol quedar un espai buit que fa referència a la implicació personal dels membres de la comunitat universitària. Sé que si prosperen algunes

mesures en aquesta universitat podem acostar-nos a aquesta idea de fer alhora sistemes molt participatius i sistemes molt cooperatius. La meva idea de portar els representants dels àmbits acadèmics de la perifèria al centre, és a dir, la idea d'incorporar al Consell de Direcció de la Universitat aquelles persones elegides pels diversos àmbits acadèmics com els seus representants, em sembla que és una de les qüestions, un dels desafiaments, més importants que tenim en aquest moment per intentar fer una universitat realment cooperativa i alhora capaç de tocar aquest espai buit que deia que quedava quan, des de la lògica actual formulava aquestes pretensions d'allò que hauria de poder fer una universitat òptima. Per a aquest espai buit de la implicació personal que no pot quedar buit i per a una manera d'estructurar el govern que ha de decidir quines són les millors fórmules, el millor és passar el test de la implicació personal dels membres de la comunitat. Nosaltres fallem quan fem d'esma coses que potser seria millor fer-les d'una altra manera. Fem moltes coses d'esma, moltes coses perquè està establert que s'han de fer així. Però hem de ser capaços de fer-nos preguntes sobre aquestes qüestions, que afecten tota la perspectiva general de la Universitat, des del tracte a les persones fins a l'organització acadèmica de la UPF, que mai ens hem preguntat si estava ben feta. Simplement l'hem entomada i ja està.

Tenim vuit àmbits acadèmics. Això sembla una veritat irrefutable; probablement ho és. Probablement tenim el millor; però, la pregunta pròpiament sobre si ho hem fet bé o no, aquesta pregunta, no ens l'hem feta. De manera que hi ha un conjunt de qüestions que durant aquest any hauríem de ser capaços de formular-nos i d'assumir per dur a terme –com us deia– en aquest any de reflexió, en correspondència als tres anys d'exigència. Crec que val la pena contraposar un èxit considerable que abans he esmentat, un èxit important que ha avançat moltíssim –espero que no us sembli un pocavergonya ni un desagraït pel fet de remarca-ho–; però això s'ha de contraposar amb aquest aspecte més interior. Com deia una amiga ara fa poques hores, és necessari que les formes tinguin tanta importància com el contingut. Compto amb la vostra confiança per ser capaç de mesurar críticament la distància que em separa de la meva paraula.

Moltes gràcies.