

# La Cuestión Universitaria

Boletín Electrónico de la Cátedra UNESCO de Gestión y  
Política Universitaria – Universidad Politécnica de Madrid

“Innovaciones en la organización y gobierno de las universidades”

Febrero 2008 – nº 3

## El gobierno de las Universidades desde la perspectiva de los retos inmediatos de la educación superior



**FEDERICO GUTIÉRREZ-SOLANA**

**Rector**

**Universidad de Cantabria**

**Vicepresidente**

**Conferencia de Rectores de Universidades Españolas**

La Declaración de Lisboa de marzo de 2000 expuso, por vez primera en el más alto nivel oficial de la Unión Europea, el reconocimiento de la conexión entre el desarrollo socioeconómico y la actividad de las universidades. La agenda o estrategia de Lisboa fijó para los países miembros un ambicioso objetivo en el que grandes desafíos del continente, como el nivel de empleo y la calidad de vida, se afrontasen decididamente, a través de la competitividad, desde una histórica apuesta por la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

Al centrarse en la ciencia y la tecnología como motores de desarrollo, la Unión Europea planteó directamente la cuestión del papel protagonista que las universidades, como agentes promotores y transmisiones de conocimiento, deberían desempeñar en el logro de las metas colectivas. Ahora bien, ¿está la universidad europea en condiciones de satisfacer esa función tan crucial?

Para responder a esta pregunta, conviene examinar por separado realidad y proyecto, es decir, analizar por un lado su situación actual a grandes rasgos y, por otro, fijar sus condicionantes de capacidad para acceder a los objetivos europeos. Finalmente, la comparación de sendos análisis debe fijar las líneas directrices de actuación.

### **1. De las condiciones de partida y el diagnóstico de mejora**

Lo primero que salta a la vista es la desventaja de la Unión Europea frente a los Estados Unidos en cuanto a inversión en conocimiento. Mientras los europeos gastábamos en 2003-2004, y la situación es globalmente invariable desde entonces, aproximadamente un 3,1 % del producto interior bruto en conocimiento (1,9 puntos para I+D+i y además 1,2 puntos para educación superior), los estadounidenses destinaban un 5,1 % de su producto al mismo fin (2,5 puntos para I+D+i y el resto para enseñanza terciaria). Esta debilidad comparativa no es ajena al dato socioeconómico: desde el último cuarto del siglo XX, el producto interior bruto per cápita de

los europeos se ha estancado en torno al 70 % del valor del indicador norteamericano. Una de las interpretaciones que condujeron a la conclusión de Lisboa 2000 es que, en buena medida, la ausencia de un esfuerzo mayor en Sociedad del Conocimiento estaba dejando a Europa en desventaja frente a los Estados Unidos, cuyo sistema de ciencia, tecnología y enseñanza superior se había desarrollado con más recursos y convicción sostenida.

Lógicamente, una causa de la debilidad europea en comparación con la economía líder es la propia desigualdad interna de la UE por lo que se refiere a la actitud de cada estado miembro hacia la gestión del conocimiento. Mientras los países nórdicos, el Benelux y Gran Bretaña han mantenido niveles de inversión en I+D incluso superiores al de Estados Unidos y parejos a los de las naciones que más apuestan por este capítulo (como Japón, con un 3,1%), a medida que recorremos la Unión hacia el Mediterráneo y hacia el Este los índices van disminuyendo significativamente. Y lo que se dice de la I+D, se puede apuntar también respecto del diferente gasto por país en la financiación de la educación superior de carácter público.

Derivados de esta precariedad, abundan los indicadores que muestran el problema de la UE. Un ejemplo paradigmático de ello son los asociados a la capacidad de conocimiento de las personas, artífices finales de la investigación y la innovación. Si hablamos de población en edad de trabajar y equipada con conocimientos de educación superior, en la UE registramos sólo un 21 %, mientras en Japón cuentan con un 36 % y en Estados Unidos con un 38 %. Y si citamos el número de investigadores por cada 1.000 habitantes, vemos que en Japón la tasa es de casi 10, en Estados Unidos de 9 y en la Unión Europea únicamente de 5,5.

En este marco de desventaja competitiva, las características de la universidad europea han sido exhaustivamente analizadas. En cuatro de ellas, uniformidad, aislamiento relativo, reglamentismo y nivel de financiación, se pueden condensar sus debilidades actuales:

En primer lugar, en numerosos sistemas nacionales impera una uniformidad que, si bien produce una aceptable calidad media, paga por ello un precio muy oneroso: la escasez de centros de excelencia. En consecuencia, su capacidad de atracción y competitividad se resiente con ello.

En segundo lugar, la enseñanza superior europea está fragmentada. Sus diferentes lenguas y normativas reducen la movilidad y quitan atractivo a las universidades. Además, la ausencia de una adecuada vinculación con la industria limita la difusión a la sociedad de los conocimientos generados y refuerza el problema de la escasa movilidad; a su vez, el espíritu emprendedor se mantiene en niveles demasiado bajos. Como consecuencia de todo ello, la capacidad de competir internacionalmente en el mercado académico se ve muy constreñida, con excepción de algunos centros.

En tercer lugar, las universidades europeas, y en ello coinciden casi todos los observadores, registran una excesiva reglamentación de la vida académica. Las rigideces de su organización y operatividad dificultan los procesos de modernización, la flexibilidad en recursos humanos, el dinamismo de la oferta y el fomento de la movilidad. Se trata, sin duda, de un gran problema común que las reformas iniciadas tendrán que atajar.

Finalmente, en cuarto lugar, pero también como origen, hay una financiación insuficiente, que contrasta con los mayores recursos asignados a la Universidad en otras regiones del globo.

Como conclusión inicial, pues, debemos señalar que las universidades europeas, para ser más funcionales respecto del importante papel que la sociedad exige de ellas, tendrán que ver

mejorada de forma notable su financiación. Paralelamente, deberán diseñar y dotarse de una mejora organizativa que garantice una gestión más eficaz de sus recursos; para, con todo ello, mejorar su atractivo en la formación de las personas y en la aplicación del conocimiento al mundo empresarial e industrial, es decir, incrementar su capacidad de generar conocimiento y transmitirlo y ponerlo en valor en el tejido social.

## **2. Tres ideas directrices**

Estas tres necesidades de futuro (financiación como base, gestión en la ejecución y atracción como objetivo) deben ser afrontadas por el gobierno de las Universidades mediante sendas ideas directrices: fomentar la calidad, transformar la gobernanza e incrementar la financiación, tanto pública como privada.

El concepto de calidad, y su exponente habitual de “excelencia” como calidad máxima, tiene que pasar al centro de los planteamientos universitarios. Desde su gobierno, la cultura de la calidad ha de ser fomentada concentrando la financiación en centros y redes excelentes y con potencial, de modo que no sólo se multipliquen sus resultados, sino que también sirvan de modelo para la generalización de esa capacidad organizativa. Un cambio de mentalidad que se dirige inevitablemente hacia las prácticas de la mejora continua, con hábitos más rigurosos de planificación por objetivos, y de evaluaciones y controles que verifiquen hasta qué punto los objetivos de servicio se están logrando.

La calidad en la enseñanza depende de numerosos factores. Sin embargo, hay dos que podemos señalar como especialmente relevantes. El primero es la capacidad de proporcionar un aprendizaje flexible y abierto. Mediante una profunda reforma de los planes de estudio, es perfectamente posible dar respuesta a las demandas del mercado y de la industria, que no sólo requiere conocimientos especializados sino también capacidad de aprendizaje continuado y tenencia de competencias transversales (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo), que tan fundamentales resultan para la buena marcha de los proyectos de las empresas. Precisamente, los rasgos esenciales del nuevo modelo pedagógico del Espacio Europeo de Educación Superior van dirigidos hacia una mayor imbricación entre las universidades y el sistema productivo que garantice la empleabilidad y consolide la relación entre ambos sistemas.

Y el segundo factor de calidad en la enseñanza consiste en la capacidad para atraer profesorado de prestigio, por el efecto multiplicador que ejerce tanto en el aspecto de la docencia como en el de la investigación científica. Es evidente que esta atracción de talento necesita, por un lado, recursos económicos públicos o privados y, por otro lado, el establecimiento de proyectos universitarios globales de alto nivel, donde dichas personas puedan satisfactoriamente programar su trabajo intelectual. Proyectos que deben planificarse apoyándose en las capacidades existentes, ámbitos de excelencia detectados, o en razones de estrategia y oportunidad para el desarrollo regional.

Pero no sería suficiente sólo desarrollar un sistema de más calidad y de búsqueda de la excelencia. El mero hecho de plantearse este objetivo general repercute inmediatamente sobre otra necesidad imperiosa, que es la transformación de la gobernanza, esto es, la modernización de la gestión universitaria.

Tres claves de la nueva gobernanza las hallamos en la implantación de contratos claros de compromiso universitario con la sociedad; en la profesionalización de la gestión, y en el

establecimiento de controles a posteriori, que permitan chequear los nuevos esquemas de funcionamiento.

Las universidades hemos de realizar un esfuerzo intenso en el ejercicio de nuestras responsabilidades sobre programas, personal y recursos, del que, una vez ejercida nuestra autonomía, tenemos que rendir cuentas a la sociedad con regularidad y transparencia. A su vez, la sociedad, a través de sus representantes y agentes, debe fijar la orientación estratégica del sistema de educación superior y participar activamente en el control de su evolución. Si entre todos somos capaces de hacer funcionar este esquema, las universidades progresarán a un ritmo acelerado y podrán responder cada vez mejor a la demanda económico-social que reciben.

La implantación de contratos-programa, que introduce en las universidades el hábito de planificación por objetivos muy concretos y el establecimiento de compromisos de gestión ante terceros, conjuga ejemplarmente esta relación necesaria entre la gestión universitaria y la sociedad receptiva de sus servicios.

La profesionalización de la gestión es imprescindible para que esos contratos de compromiso se puedan cumplir exitosamente. Por tanto, requiere que en las universidades se revalorice la función gestora y se articulen estructuras adecuadas, que permitan superar el modelo de grupos humanos de valor docente y científico provisionalmente dedicados a la gestión. Y revalorizar significa reconocer. Reconocer la importancia trascendental de la gestión universitaria como función canalizadora de todas las otras funciones universitarias. Debe valorarse así la presencia en la gestión de aquellos profesionales que, además del conocimiento de las funciones universitarias, ofrecen un saber práctico en la asignación de recursos de acuerdo con objetivos y condiciones que se fijan para el sistema. Esta profesionalización de la gestión universitaria debe hacerse respetando el necesario equilibrio con los mecanismos ya existentes de toma de decisión y de representación democrática en los órganos de las universidades, como los consejos sociales o los claustros.

Y es evidente que toda la transformación y funcionamiento de la gestión debe someterse a una evaluación continua. El seguimiento de la adecuación de la planificación programática y la profesionalización gestora exige la implantación de indicadores fiables que permitan en todo momento valorar el grado de progreso hacia los objetivos marcados. Sólo así será posible ajustar las previsiones a los resultados reales y corregir el desarrollo de aquellos ámbitos donde los hechos no estén respondiendo a las intenciones.

Por último, al fomento de la calidad y de la gobernanza funcional y flexible hay que agregar, y fomentar desde el conjunto, la base de todo el modelo, que es el salto adelante en financiación. Hoy en Europa se consideran universidades fuertes (strong universities) aquellas que se sitúan en la paridad público-privada de fuentes de financiación. Es decir, las que obtienen en torno a un 50% de sus recursos del erario público como responsable del servicio público vital para ganar futuro, la educación superior en torno al otro 50% de fuentes privadas, por caminos como la investigación contratada o los mecenazgos porque atesoran capacidades que deben ponerse en valor a través de un sistema abierto de oferta-demanda. En este último aspecto de financiación generada resulta vital y estratégica la relación entre la universidad y el sector productivo empresarial. Y para fomentar el nexo Universidad-empresa también las universidades tenemos que modificar nuestros esquemas de gestión. Mejorar la gobernanza es, por tanto, una meta absolutamente estratégica e instrumental para alcanzar todos los demás objetivos de la enseñanza superior en Europa, y, por tanto, particularmente en España.