

# iaugb

1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES  
"LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD"  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

[www.madrimasd.org](http://www.madrimasd.org)

colec*ción* **m**i*o***+**d

IV PRICIT 2005-2008  
Plan Regional de Ciencia y Tecnología  
de la Comunidad de Madrid

## TÍTULOS PUBLICADOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN

1. La innovación tecnológica en trece sectores de la Comunidad de Madrid
2. Cooperación tecnológica entre centros públicos de investigación y empresa
3. Investigación y desarrollo en la Comunidad de Madrid
4. Madrid, Centro de Investigación e Innovación
5. Generación de conocimiento e innovación empresarial
6. La prosperidad por medio de la investigación
7. I+D+I en pequeñas y medianas empresas de la Comunidad de Madrid
8. Los Parques Científicos y Tecnológicos en España: retos y oportunidades
9. La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas
10. Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia internacional
11. Madrid, nodo de comunicaciones por satélite
12. Capital intelectual y producción científica
13. El sistema regional de I+D+I de la Comunidad de Madrid
14. Guía de creación de bioempresas
15. Inteligencia económica y tecnología. Guía para principiantes y profesionales
16. Gestión del conocimiento en Universidades y Organismo Públicos de Investigación
17. Análisis de los incentivos fiscales a la Innovación
18. VI Programa Marco para Pymes
19. Indicadores de Producción Científica y Tecnológica de la Comunidad de Madrid (PIPCYT) 1997-2001
20. GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo 2004. Comunidad de Madrid
21. NANO. Nanotecnología en España
22. ISCI. Informe Spring sobre Capital Intelectual en la Comunidad de Madrid (edición electrónica)
23. AGE-CM. Análisis de la inversión en Ciencia y Tecnología, de la Administración General del Estado, en la Comunidad de Madrid
24. PRO-IN. La propiedad de la sociedad del conocimiento
25. ICCM. Indicadores Científicos de Madrid (ISI, Web of Science, 1990-2003)
26. OSLO. Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a Innovación
27. SEU-1. La sanidad en Europa. Fase 1
28. SEU-2. La sanidad en Europa. Fase 2
29. MAT. Matemáticas en la frontera. Nuevas infraestructuras matemáticas en la Comunidad de Madrid. Computación e interacción I+D+i
30. CICOTEC. El papel de los científicos en la comunicación de la ciencia y la tecnología a la sociedad: actitudes, aptitudes e implicación (edición electrónica)
31. NEBTS. Guía para emprendedores de base tecnológica. Empezar desde la investigación y el desarrollo tecnológico

*Colección dirigida por*

Alfonso González Hermoso de Mendoza

*Publicación especial*

PRICIT: III y IV Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica 2005-2008

*Disponibles en Internet*

<http://www.madrimasd.org>

# iaugb

1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

"LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD"  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

COORDINADORES

**Francisca García-Sicilia**

**Begoña Moreno Castaño**



La Suma de Todos

 **Comunidad de Madrid**

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

*Sistema*  
**madri+**

#### EDITA

Comunidad de Madrid  
Consejería de Educación  
Dirección General de Universidades e Investigación

#### DISEÑO

base12 diseño y comunicación, s.l.

#### IMPRIME

Elecé Industria Gráfica, s.l.

#### DEPÓSITO LEGAL

M-????-2007

# iaugb

1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

"LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD"  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

# SUMARIO

PRÓLOGO .....	6
capítulo I	
LA INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES..	8
capítulo II	
PRESENTACIÓN DE LA PRIMERA REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES.....	10
capítulo III	
ASISTENTES.....	12
capítulo IV	
CALENDARIO DE SESIONES.....	14
capítulo V	
RESUMEN DE LAS SESIONES DE TRABAJO .....	16
Sesión de Trabajo 1: Políticas Públicas en la Enseñanza Universitaria. Tendencias (17)	
Sesión de Trabajo 2: Financiación Privada (17)	
Sesión de Trabajo 3: Gobernabilidad (18)	
Sesión de Trabajo 4: Transferencia de Conocimiento (19)	
capítulo VI	
COCLUSIONES .....	20
capítulo VII	
EXTRACTO DE LOS TRABAJOS PRESENTADOS.....	22
I. Introducción (24)	
II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad (25)	
III. Gobernabilidad de y en las Universidades. Algunos problemas y reflexiones (27)	
IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias (31)	
V. Financiación no-gubernamental (34)	

- VI. Gobierno de las Universidades (35)
- VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido (37)
- VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades (40)
  - IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando? (43)
  - X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad (46)
  - XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton (48)
  - XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión (51)
- XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades (53)
- XIV. Gobernabilidad. Notas para el debate (57)
- XV. Construcción de una región de conocimiento (61)
- XVI. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos – los mismos problemas (63)
- XVII. Notas para las sesiones de trabajo (67)

#### capítulo VIII

<b>TEXTO DE LAS PONENCIAS</b> .....	<b>70</b>
I. Introducción (72)	
II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad (73)	
III. Gobernabilidad de y en las Universidades - Algunos problemas y reflexiones (81)	
IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias (90)	
V. Financiación no-gubernamental (99)	
VI. Gobierno de las Universidades (102)	
VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido (105)	
VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades (108)	
IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando? (111)	
X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad - Consejos Sociales, Sociedad y Cultura (118)	
XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton (121)	
XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión (126)	
XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades (128)	
XIV. Construcción de una región de conocimiento (137)	
XV. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos - los mismos problemas. Experiencia de la UCE de Birmingham (142)	

## Prólogo

FRANCISCA GARCÍA-SICILIA  
SECRETARÍA GENERAL DE LA IAUGB

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)



La IAUGB (International Association of University Governing Bodies) es un foro internacional formado por Consejos de Gobierno universitarios con mayoría de miembros externos a la Universidad (en España Consejos Sociales). La Asociación acoge a representantes de Consejos de diversos países, para debatir temas de interés común, compartir mejores prácticas y *benchmarks*, intercambiar experiencias y establecer una red de colaboración.

En la primera reunión de la IAUGB, celebrada en Granada en Octubre de 2006, los asistentes mantuvieron un amplio debate sobre cuatro temas propuestos por el Comité Organizador:

- Políticas en Educación Superior.
- Financiación.
- Gobernabilidad.
- Transferencia de Conocimiento.

En las semanas previas a la reunión, los participantes enviaron una serie de documentos que se adjuntan en esta edición, en la que también se incluyen las conclusiones a las que llegaron los participantes sobre los cuatro temas debatidos.

Con posterioridad a la reunión de Granada, un considerable número de Consejos de Gobierno de Universidades de todo el mundo han entrado a formar parte de la Asociación o han expresado su interés en hacerlo.

La IAUGB celebrará su próxima reunión plenaria en Londres en Marzo de 2008.

## Capítulo I

# LA INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

La International Association of University Governing Bodies (IAUGB) o Asociación Internacional de Consejos de Gobierno de Universidades ha sido creada en el mes de Octubre, en Granada. España ha sido la encargada de poner en marcha su Secretaría Técnica. A esta Asociación se han adherido Universidades que se encuentran entre las de mayor éxito del mundo. El objeto de esta Asociación es el de servir de foro de reunión a los representantes de los Consejos Sociales de las Universidades adheridas. La IAUGB quiere fomentar el intercambio de experiencias, el debate sobre las mejores prácticas de gobierno universitario y los *benchmarks* más adecuados, y establecer una red de colaboración internacional, todo ello para contribuir a crear modelos de gobernanza que ayuden a las Universidades a afrontar con éxito su misión de crear conocimiento y trasladárselo a la sociedad.

## Capítulo II

# PRESENTACIÓN DE LA PRIMERA REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

La Primera Reunión de la International Association of University Governing Bodies (IAUGB) celebrada en Granada (España) los días 23 y 24 de octubre de 2006, es una iniciativa de la Conferencia de Presidentes de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas, que ha contado con la estrecha colaboración del Committee of University Chairmen, su homóloga inglesa. Con ella se ha pretendido responder a la creciente preocupación existente por mantener y mejorar la calidad de las Universidades españolas en un momento en el que los centros de enseñanza superior están compitiendo internacionalmente por los mejores profesores y estudiantes y por la financiación disponible para el desarrollo de proyectos universitarios.

El propósito de esta Primera Reunión de la IAUGB ha sido el de reunir a los presidentes de los Consejos Sociales (*Boards of Trustees*) de algunas Universidades nacionales y extranjeras de excelencia reconocida, para que compartan sus experiencias, problemas, y sus posibles soluciones, recogiendo sus conclusiones en el documento que ahora se presenta.

## Capítulo III

### ASISTENTES

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

A la reunión asistieron los presidentes de los Consejos de las Universidades de Newcastle y Central England, del Reino Unido, además de los de algunas Universidades austriacas, francesas, portuguesas, canadienses y australianas, y del director de la Division Education Management and Infrastructure de la OCDE. También participaron representantes de la Association of Governing Bodies de Estados Unidos y los presidentes de los Consejos de diversas Universidades de Suecia, Dinamarca y Finlandia, que, por circunstancias diversas de última hora, no han podido asistir pero han aportado opiniones y documentos que han sido debatidos en las sesiones celebradas en Granada.

La representación de las Universidades españolas ha sido amplia, pues han asistido a esta reunión los presidentes de los Consejos de las Universidades de Almería, Autónoma de Madrid, Cádiz, Cartagena, Complutense, Elche, Granada, Huelva, Navarra, Oviedo, Las Palmas, La Rioja, Salamanca, Valladolid, Vigo y Zaragoza.

## Capítulo IV

### CALENDARIO DE SESIONES

LUGAR DE CELEBRACIÓN:

UNIVERSIDAD DE GRANADA. RECTORADO. HOSPITAL REAL

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)



## Lunes 23 de octubre

**Bienvenida de:** David Aguilar (rector de la Universidad de Granada), José María Fluxá (presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid), David Fletcher (secretario del Committee of University Chairmen (CUC), Reino Unido) y Jerónimo Páez (presidente del Consejo Social de la Universidad de Granada).

9:00-9:30 h. **Sesión de apertura** a cargo de José María Fluxá Ceva, presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid.

9:30-10:00 h. **Sesión magistral** a cargo de Ingrid Moses (*chancellor* de la Universidad de Canberra, Australia).

*Título:* Gobernabilidad de y en las Universidades.

10:00-11:30 h. **Sesión de Trabajo 1**

*Coordinador:* Richard Yelland (Head of Education Division OCDE).

*Título:* Políticas Públicas en la Enseñanza Universitaria. Tendencias.

12:00-13:30 h. **Sesión de Trabajo 2**

*Coordinador:* Julio Revilla (presidente del Consejo Social de la Universidad de Huelva).

*Título:* Financiación Privada o No Gubernamental.

15:30-17:00 h. **Sesión de Trabajo 3**

*Coordinador:* José Luis López de Silanes (presidente del Consejo Social de la Universidad de La Rioja).

*Título:* Gobernabilidad: Gobierno de las Universidades.

## Martes 24 de octubre

9:15-9:45 h. **Sesión magistral** a cargo de David Fletcher (secretario del Committee of University Chairmen (CUC), Reino Unido; y secretario general de la Universidad de Sheffield).

*Título:* Nuevos Desarrollos en Gobernabilidad. Recientes desarrollos en el sector de la educación superior en el Reino Unido.

9:45-11:15 h. **Sesión de Trabajo 4**

*Coordinador:* Rafael Spottorno (vice-presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid).

*Título:* Transferencia de Conocimiento.

11:15 h. **El futuro de los Consejos Sociales**

12:00 h. **Sesión pública: Conclusiones**

## Capítulo V

### RESUMEN DE LAS SESIONES DE TRABAJO

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

Todas las sesiones de trabajo han estado abiertas a la participación de los asistentes. Las conclusiones finales a las que se llegó tras el debate han sido:

## Sesión de Trabajo 1: Políticas Públicas en la Enseñanza Universitaria. Tendencias

La enseñanza superior tiene un papel esencial en la promoción del crecimiento económico y la cohesión social. En la sociedad del conocimiento las Universidades tienen que ser capaces de cumplir sus misiones, enseñanza e investigación, dentro de su compromiso con la sociedad.

El mundo está cambiando. La competencia global es cada vez mayor y la población europea está envejeciendo. La estrategia de Lisboa y el proceso de Bolonia reconocen los retos que esto supone y subrayan la necesidad de que existan una financiación adecuada, una buena gobernanza y mayores garantías de calidad. Los sistemas de innovación tienen que ser reforzados, la participación en la enseñanza secundaria necesita ampliarse, y su relevancia debe ser resaltada.

Esto significa, en concreto, que no debemos pretender que todas las Universidades sean iguales, ni equivalentes. Cada una de ellas tiene que elegir su propia misión, basada en el conocimiento que tiene de su contexto regional, nacional e internacional. La diversidad institucional es una fortaleza. Competir por la excelencia en la investigación, por desarrollar una fuerza de trabajo cualificada, por contribuir al desarrollo regional, etcétera, todo ello son factores claves que deben impulsarlos.

Las Universidades necesitan libertad de maniobra y capacidad de liderazgo y gestión para determinar, implementar y evaluar sus estrategias. Sin todo ello, se produce una debilidad que las imposibilita para responder adecuadamente a las necesidades de la sociedad.

El contexto legal y social varía, y debe ser tenido en cuenta, pero la necesidad de reforma no puede ser ignorada en ningún país europeo. La sociedad se podría beneficiar más si las instituciones en Europa, incluida España, tuvieran mayor poder de decisión sobre las condiciones de empleo de sus profesores y empleados, así como sobre la forma en que consiguen y utilizan sus recursos. Y deben rendir cuentas transparentes a través de la eficiencia en la gestión y la gobernanza.

## Sesión de Trabajo 2: Financiación Privada

Conseguir fondos privados se considera conveniente para financiar acciones concretas, especialmente para investigación. Para ello es necesario:

1. Persuadir al personal académico para que comprenda los costes y tenga una visión real sobre los costes de la investigación. Instaurar una disciplina de costes reales, no sólo en el área de la investigación sino también en el uso de las instalaciones, servicios, etcétera. La falta de esta disciplina puede dar como resultado que el área de la enseñanza financie la investigación.
2. Apoyar a los académicos en la negociación de los proyectos. El Consejo debe asegurarse de que cuenten con la estructura de apoyo necesaria.
3. Patentes. Es preciso flexibilizar el planteamiento de estos derechos. Es una práctica habitual el que cuando una empresa financia en su totalidad un proyecto de investigación, la propiedad de patente le corresponda, pero esto no debe impedir que un porcentaje de los royalties sea para la Universidad.

4. Informar a los Gobiernos (incluida la UE) de que deben comprobar si están permitiendo o no a las Universidades cargar los costos reales en los proyectos de investigación que financian.

Además de estos cuatro puntos, en particular, algunos participantes españoles añadieron explícitamente otros a tener en cuenta en el panorama de la enseñanza superior nacional:

1. Sería conveniente crear la figura del Mecenaz:
  - a) Regulada.
  - b) Donaciones de familias, catedráticos...
  - c) Haciendo una referencia directa a las grandes empresas.
2. Préstamos: el Reino Unido tiene una agencia del Gobierno que concede préstamos a los estudiantes para pagar sus cuotas de la Universidad y los recupera (sin intereses) a través de impuestos progresivos sobre sus salarios cuando ya trabajan. En España, en donde no existe la tradición de estos préstamos a estudiantes, se ha iniciado recientemente este tipo de apoyo. Sería conveniente potenciarlo.
3. La Universidad pública española no tiene como objetivo el beneficio sino crear conocimiento; las cuotas y la financiación pública van disminuyendo.
4. Algunas ideas para paliar el déficit de financiación del que hablan muchos responsables universitarios pueden ser:
  - a) Cuotas: aumentarlas por encima del IPC a lo largo de 10 años y penalizar la cuota del año al repetidor. De esta forma se incrementaría la parte del coste total soportada por el propio estudiante.
  - b) Control de las fundaciones de la Universidad y de la concesión de becas.
  - c) Promover la financiación por parte de empresas y Parques Científicos y Tecnológicos.
  - d) Legislación para beneficiar fiscalmente las donaciones.

## Sesión de Trabajo 3: Gobernabilidad

1. Manuales de Gobernabilidad y su implementación:

La experiencia en el Reino Unido ha sido muy positiva: la CUC (Committee of University Chairmen) redactó un manual que fue aprobado y que cada Universidad aplica directamente o con modificaciones, modificaciones que debe justificar. En Australia hay un marco de mínimos requerimientos que las Universidades tienen que cumplir.

Estos manuales se consideran de importancia entre otras razones porque:

- a) Ayudan al Consejo a auto-evaluarse y a evaluar al presidente del Consejo.
  - b) La Administración no se inquieta e interfiere menos pues tienen la seguridad de que la Universidad se está auto-regulando.
2. Relación de gobernabilidad con la dirección ejecutiva:
    - a) El Consejo tiene que decidir conjuntamente con el rector el plan estratégico.
    - b) El Consejo necesita implicarse en el plan estratégico desde el principio.
    - c) El Consejo necesita relacionarse con el rector de manera que ambos se sientan co-propietarios del plan estratégico.
    - d) El seguimiento del plan estratégico puede hacerse a través de los informes a la dirección que regularmente tienen que hacer todos los departamentos. Estos informes tienen que llegar al Consejo puntualmente.

### 3. Relación con las estructuras académicas de gobierno:

Es importante que el Consejo tenga una visión general de la Universidad correcta. Para facilitararlo se sugiere establecer vínculos:

- a) Con el rector.
- b) Los informes de revisión deben llegar al Consejo (informes de revisiones externas sobre la evolución de los Departamentos. En España algunas de ellas las realiza ANECA).
- c) Enlaces con las Asociaciones y Colegios Profesionales (Bolonia Quality Assurance).
- d) Encuestas nacionales de estudiantes sobre niveles de satisfacción. Estas encuestas varían de un país a otro: Reino Unido las hace a los estudiantes de último curso, en Australia a los que han terminado la carrera. El análisis de los resultados a través de los años ofrece una idea bastante correcta y puede ser de ayuda en la toma de decisiones.

### 4. Selección del rector: Nombramiento *versus* Elección:

En gran parte de las Universidades que tienen Consejos externos, el rector es nombrado por éste. En España es elegido por los miembros internos de la Universidad. El nombramiento frente a la elección se considera más eficiente porque:

- a) Hay más candidatos entre los que elegir, ya que pueden proceder de cualquier Universidad.
- b) Hay, por tanto, más posibilidades de encontrar al más adecuado y con la capacidad de liderazgo necesaria para liderar a los académicos y llevarles a cumplir el plan estratégico.
- c) El nombrado no debe favores.
- d) Hay más probabilidades de entendimiento entre el rector y el Consejo.

## Sesión de Trabajo 4: Transferencia de Conocimiento

- 1. Importancia del enfoque regional/local al referirse a la transferencia de conocimiento. El nivel local es el más frecuentemente aludido.
- 2. Premios e incentivos: una opinión generalizada es que deben ser institucionales, no individuales.
- 3. Las estructuras de transferencia de conocimiento y de tecnología son muy importantes y decisivas en la instrumentación de la promoción de ambas. Es esencial la profesionalización de esas oficinas que ayudarán al éxito de actividades consideradas necesarias, tales como encuentros empresa-Universidad, puesta en marcha de planes de marketing dirigidos a empresas, búsqueda de empresas de capital-riesgo, etc. Para esos fines debe canalizarse financiación pública a las Universidades.
- 4. Es importante desarrollar una mentalidad enfocada a que la transferencia del conocimiento sea una fuente de ingresos económicos para la Universidad y además una expresión del compromiso de ésta con el bienestar de la sociedad.
- 5. Transferir a los estudiantes los valores sociales que son propios de la vida universitaria ordenada (búsqueda de la verdad, tolerancia en el debate...).
- 6. La financiación pública debe estar vinculada, en parte, a los resultados específicos de cada Universidad en sus actividades de transferencia de tecnología. Se deben dotar premios a la capacidad de las unidades para transferir conocimientos.
- 7. Necesidad de seguimiento de la viabilidad de los *spin-offs* a medio y largo plazo para equilibrar el apoyo a patentes y a los *spin-offs* de las Universidades.
- 8. Importancia del papel que deben/pueden desempeñar los parques científico-tecnológicos para la transmisión y generación del conocimiento.

## Capítulo VI

### CONCLUSIONES

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)

Esta reunión *"La Sociedad se encuentra con la Universidad"* ha sido considerada muy útil por los asistentes, miembros todos ellos de la IAUGB, pues les ha permitido debatir sobre una problemática común que les preocupa a todos, la necesidad de mejorar la calidad de las Universidades dentro de un marco de creciente competencia internacional, y proponer y preparar otros temas para debates futuros.

En Granada se dictaron dos conferencias magistrales, unas de ellas a cargo de Ingrid Moses sobre la "Gobernabilidad de y en las Universidades" y otra a cargo de David Fletcher sobre "Nuevos Desarrollos en Gobernabilidad".

La próxima reunión plenaria se celebrará en Londres y la siguiente en Viena. Uno de los temas propuestos para el futuro ha sido el de la Autonomía de la Universidad.

## Capítulo VII

### EXTRACTO DE LOS TRABAJOS PRESENTADOS

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)



## **Índice de las ponencias presentadas en la Primera Reunión de la International Association of University Governing Bodies: “La sociedad se encuentra con la Universidad” (Granada, 23-24 octubre 2006)**

- I. Introducción (24)  
José María Fluxá Ceva, *Presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid, España*
- II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad (25)  
Richard T. Ingram, *President Emeritus Association of Governing Bodies of Universities and Colleges, USA*
- III. Gobernabilidad de y en las Universidades. Algunos problemas y reflexiones (27)  
Ingrid Moses, *Chancellor University of Canberra, Australia*
- IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias (31)  
Richard Yelland, *Head of Education Management and Infrastructure Division OCDE*
- V. Financiación no-gubernamental (34)  
Julio Revilla, *Presidente del Consejo Social de la Universidad de Huelva, España*
- VI. Gobierno de las Universidades (35)  
José Luis López de Silanes, *Presidente del Consejo Social de la Universidad de La Rioja, España*
- VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido (37)  
David E. Fletcher, *Secretary Committee of University Chairmen (CUC), Reino Unido*
- VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades (40)  
Rafael Spottorno, *Presidente de la Fundación Caja Madrid, vice-presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid, España*
- IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando? (43)  
Perla Cohen, *Universidad de Toulouse Le Mirail, Francia*
- X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad (46)  
José María Fluxá, *Presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas, España*
- XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton (48)  
Brian Heidecker, *Chair Board of Governors, University of Alberta, Canadá*
- XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión (51)  
Max Kothbauer, *Chair Universitat Wien, Austria*
- XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades (53)  
Alan Larsson, *Chairman Lund University, Suecia*
- XIV. Gobernabilidad. Notas para el debate (57)  
Ingrid Moses, *Chancellor University of Canberra, Australia*
- XV. Construcción de una región de conocimiento (61)  
Manuel Mota, *University of Minho, Braga, Portugal*
- XVI. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos – los mismos problemas (63)  
Paul Sabapathy, *CBE, Chairman of UCE Birmingham, Reino Unido*
- XVII. Notas para las sesiones de trabajo (67)  
Paul Sabapathy, *CBE, Chairman of UCE Birmingham, Reino Unido*

## I. Introducción

JOSÉ MARÍA FLUXÁ CEVA

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE MADRID. ESPAÑA

A través de los Consejos Sociales se consigue una mejor participación de la sociedad en el gobierno de las Universidades. En los Consejos Sociales de las mejores Universidades del mundo los vocales externos a ésta son mayoría.

En los países en los que las Universidades tienen estos Consejos, que son, por otra parte, donde se encuentran la mayoría de las Universidades de éxito, no se duda de que su actuación como representantes de la sociedad ha sido positiva para las Universidades en relación con su entorno, y de que han colaborado en el desarrollo acertado en sus tres misiones: el aprendizaje, la investigación y la diseminación de la cultura.



## II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad

RICHARD T. INGRAM

PRESIDENT EMERITUS ASSOCIATION OF GOVERNING BODIES OF UNIVERSITIES AND COLLEGES. USA

La tesis de este trabajo es que, actualmente, los Consejos de Gobierno ciudadanos, constituidos por individuos relevantes de fuera del ámbito de la educación (miembros externos), se están redescubriendo y están cobrando nuevas energías. En un país tras otro, en casi todos los continentes, con un Gobierno u otro, su importancia se ve renovada y reconocida incluso por el reticente profesorado universitario y otros líderes académicos.

¿En qué se apoya esta tesis de que alrededor del mundo se está dando cada vez más autoridad y responsabilidades de gobierno a Consejos predominantemente externos? ¿Qué condiciones económicas, políticas y sociales están contribuyendo al renacimiento de estos Consejos como instituciones sociales de importancia? ¿Por qué ser optimistas acerca de este renacimiento? ¿Qué aportan a las empresas académicas de cada país? ¿Qué se podría hacer para ayudar a que esta tendencia adquiera impulso en más países?

### Tendencias y circunstancias globales que contribuyen a apoyar esta tesis

Al menos cinco tendencias globales impulsan este renacimiento. Por orden de importancia son las siguientes:

1. La incapacidad de los Gobiernos para proveer y mantener niveles de financiación. Ésta es una tendencia global por muchas razones, incluida la creciente necesidad de recursos sociales en otros sectores en prácticamente todos los países. Esto ha llevado ineludiblemente a que las Universidades tengan que ser más emprendedoras, a que tengan que relacionarse mucho más con otras instituciones de la sociedad, incluidas empresas e industria, y a que su dependencia de la generosidad de ciudadanos privados y de organizaciones no-gubernamentales sea mucho mayor.
2. La creciente conciencia de que ni las Administraciones (a través de los Ministerios de Educación), ni el profesorado universitario, históricamente, han sido capaces de resolver satisfactoriamente la asignación de recursos escasos. La consecuencia inevitable es el esfuerzo para que las rectorías y presidencias ceremoniales de corta duración tengan mayor autoridad. Estos puestos de liderazgo teó-

rico se están transformando en puestos de liderazgo de gestión basados en el modelo corporativo *for-profit*.

3. La creciente competencia de las instituciones académicas entre ellas y entre países para obtener recursos, estudiantes, profesores e investigadores eminentes, líderes académicos y ejecutivos sofisticados capaces de manejar grandes presupuestos, estrategias sofisticadas de inversión y políticas complejas de recursos humanos. Esta tendencia está exacerbada por el crecimiento de las nuevas Universidades “privadas” y especialmente por las instituciones académicas *for-profit* existentes en muchos países. En estos momentos, aunque es comprensible, también es una lastima que los políticos y los ciudadanos aprecien tanto este tipo de empresas comerciales que ponen más énfasis en asegurar trabajo que en dar una buena educación académica.
4. La realidad de que muchas Universidades, sobre todo las de mayor tamaño y/o prestigio, se han convertido en el motor económico más importante de sus comunidades o regiones. Algunas de ellas son los empleadores más importantes y los mayores contratantes de bienes y servicios. Además, los descensos registrados por el sector manufacturero y los movimientos de las economías de muchas regiones han aumentado la importancia de las Universidades en su contribución al bienestar económico y social de muchas comunidades.
5. La renovada presión sobre las Universidades para que estén más orientadas a dar servicio, a dar respuestas sociales que estén en sintonía con las necesidades de sus comunidades, y para que estén más abiertas a todas las clases sociales y económicas.

Éstas y otras circunstancias y tendencias de cambio han hecho resaltar la conveniencia de poner en manos de Consejos de Gobierno externos las decisiones de alto nivel que determinen, ciertamente en consulta con otros, la dirección estratégica y las prioridades de la Universidad, los presupuestos anuales y plurianuales, y la asignación de los recursos limitados. Aún más importante, se les está encomendando cada vez más a estos Consejos externos la selección del director ejecutivo y la determinación de las condiciones de contratación y duración de su puesto.

#### CUADRO 1

##### Responsabilidades de los Governing Boards en Estados Unidos

1. Determinar la misión de la Universidad y sus objetivos.
2. Nombrar al director general (presidente, rector,...).
3. Apoyar al director general.
4. Hacer el seguimiento y la valoración de la gestión del director general.
5. Auto-regulación: evaluar las actividades del Consejo.
6. Participar en la planificación estratégica de la institución.
7. Revisar periódicamente los programas académicos principales y los logros institucionales.
8. Asegurar los recursos adecuados.
9. Asegurar la buena gestión de la Universidad a través de su director general.
10. Preservar la independencia de la Universidad.
11. Estrechar las relaciones entre el campus y la sociedad.
12. Servir de “tribunal de apelación” (en ocasiones excepcionales).

### III. Gobernabilidad de y en las Universidades. Algunos problemas y reflexiones

INGRID MOSES

CHANCELLOR UNIVERSITY OF CANBERRA. AUSTRALIA

En Australia las Universidades públicas, y todas menos dos son públicas, se establecieron por ley del Parlamento de cada Estado. La ley de constitución de una Universidad determina que tiene que existir un Consejo de Gobierno, llamado *Council* o *Senate*, así como su tamaño y el tipo de miembros que lo componen. La mayoría de los Gobiernos estatales todavía tienen la prerrogativa de designar a los miembros externos del Consejo, que escogen entre los principales representantes de la comunidad en la que se encuentra la Universidad, entre los profesionales y empresarios más relevantes. Sus nombramientos se hacen, generalmente, por recomendación de la Universidad o en consulta con ella, y respetando debidamente las capacidades personales y de género. El Consejo o Senado es responsable ante el Gobierno. Cada Universidad debe someter un informe anual al Parlamento de su Estado.

En diciembre de 2003 se aprobó una nueva legislación sobre Universidades, que posteriormente fue enmendada. Los *National Governance Protocols for Higher Education Providers*, que formaron parte de esta legislación, son once protocolos que especifican el papel, la composición, y las responsabilidades específicas de los cuerpos de gobierno de las Universidades.

La Universidad de Canberra definió las responsabilidades del Consejo de acuerdo con y ampliando los *National Governance Protocols* de la siguiente manera:

#### CUADRO 2

##### Responsabilidades del Consejo de la Universidad de Canberra

- Desarrollar y aprobar la misión y la dirección estratégica de la Universidad.
- Nombrar y apoyar al rector (*vice-chancellor*) como director ejecutivo de la Universidad y hacer el seguimiento de su gestión.
- Asegurarse de que las políticas y los procedimientos estén establecidos para asegurar la probidad y la integridad de la toma de decisiones.
- Asegurar la conformidad de políticas, gestión, procedimientos, etcétera, con la legislación vigente.
- Delegar de forma adecuada las funciones de gestión.
- Efectuar el seguimiento y contrastar los resultados de la gestión y de la Universidad con sus metas estratégicas y de negocio.
- Aprobar el presupuesto anual y el plan de negocio.
- Aprobar las actividades comerciales más significativas.

- Aprobar y controlar los sistemas de supervisión de la responsabilidad, incluyendo los de las entidades controladas por la Universidad.
- Supervisar y controlar la evaluación y gestión de riesgos de la Universidad, incluyendo las de sus empresas.
- Supervisar y controlar las actividades académicas.
- Representar al campus y abogar por él ante la sociedad.
- Interpretar para el campus las necesidades de la sociedad y sus profesionales.

La cuestión es cómo pueden llevarse a cabo estas funciones en la Universidad. Chait *et al.* en su último libro, *Governance as Leadership*, determinan cinco funciones básicas de los Consejos:

#### CUADRO 3

##### Funciones de los Consejos (Chait et al.)

- Determinar la misión de la Universidad y su estrategia general y modificarla cuando sea necesario.
- Supervisar la organización y responsabilizarse de su dirección.
- Nombrar, evaluar y apoyar al director ejecutivo y, si es necesario, cambiarlo.
- Desarrollar y conservar los recursos de la organización (tanto fondos como instalaciones).
- Servir de puente y colchón intermediario entre la organización y su entorno; defender a la institución y conseguir para ella apoyo en la sociedad.

## El modelo tradicional y colegial es:

El Consejo es un foro donde representantes de los grupos implicados debaten y reflexionan: por ejemplo académicos electos y personal no-académico, estudiantes electos y estudiantes de postgrado, convocados/representantes de antiguos alumnos electos, representantes nombrados por la comunidad, incluidos los de la comunidad indígena.

*Versus*

## El modelo hacia el que se tiende es:

El Consejo es una Junta de Directores con poderes ejecutivos (o como mínimo con primacía en las decisiones de más alto nivel) y con responsabilidad final.

## Composición del Consejo

La composición del Consejo o, lo que es lo mismo, quiénes deben formar parte de él, es un tema muy estudiado. Desde la perspectiva de la empresa privada es inaceptable elegir a sus miembros dentro de la organización y es muy poco habitual que ocurra (excepto en algunas empresas en Alemania). Sin embargo, en el modelo tradicional de gobernabilidad de la Universidad, los miembros internos sobrepasaban en número a los externos.

En la última década ha habido una toma de conciencia de la necesidad de que en la composición del Consejo haya una mayoría de miembros externos e independientes, como de hecho está estipulado en los *National Protocols*. Esto es debido al convencimiento de que los miembros internos de la Universidad, cuando tienen que hablar/votar lo hacen no en el interés de la Universidad en su conjunto sino en el de alguna de las partes constituyentes de ésta, partes a las que representan. Sin embargo, también se han podido escuchar argumentos en contra de la primacía de los miembros externos, argumentos que dicen que los directores independientes que no tienen ninguna conexión con el sector (en este caso el sector sería el sistema universitario), podrían depender en demasía del rector (*vice-chancellor*) y no ser capaces de formularle las preguntas adecuadas.

## Relación con el rector: gobernabilidad *versus* gestión

La relación del presidente del Consejo (*chancellor*) con el rector (*vice-chancellor*) es crucial y tiene que estar basada en la confianza mutua. En Australia, hemos tenido ejemplos de desacuerdos bastante conocidos pero también de asociaciones productivas. El papel del presidente del Consejo (*chancellor*) no está muy definido, aunque cada vez más, las Universidades están incluyendo la descripción del papel del *chancellor* en sus manuales de funcionamiento, declaraciones y reglamentaciones internas.

En Estados Unidos, la Association of Governing Boards of Universities and Colleges en 2002 patrocinó *The Glion Declaration II: The Governance of Universities and Colleges* un documento centrado, sobre todo, en las Universidades de investigación (especialmente las de Europa y Estados Unidos). En él se incluye un famoso consejo dirigido a los miembros de los Consejos: “Nariz dentro, dedos fuera”.

Sin embargo, dado que el Consejo fija las direcciones estratégicas, pero la dirección ejecutiva es quien desarrolla el Plan Estratégico ¿cómo pueden los consejeros implicarse de manera significativa?

La Universidad de Canberra también especifica el papel del presidente del Consejo (*chancellor*), que comparte las responsabilidades del Consejo, pero además tiene responsabilidades adicionales.

### CUADRO 4

#### Rol del presidente del Consejo (*chancellor*) en la Universidad de Canberra

1. Presidir las reuniones del Council y supervisar su agenda.
2. Asegurarse de que los miembros del Consejo comprenden sus responsabilidades y el papel y funciones del órgano del que forman parte.
3. Liderar las reuniones del Consejo de manera que éste se pueda comportar como un cuerpo bien informado con capacidad de análisis.
4. Liderar en nombre del Consejo el nombramiento, la orientación y el apoyo al rector (*vice-chancellor*).
5. Evaluar anualmente los logros del rector en relación con los objetivos estratégicos de la Universidad e informar al Consejo.
6. Otorgar los premios académicos.
7. Representar a la Universidad en reuniones nacionales e internacionales.
8. Representar y defender los intereses de la Universidad en el ámbito político, cultural y empresarial.

## ¿Dónde ponemos el *lobbying*?

Es opinión generalizada que el rector (*vice-chancellor*), como líder académico y administrativo de la Universidad y su director general, deben hacer *lobbying* en las políticas nacionales y estatales a favor de su institución. Los equipos de gobierno deben gobernar, no gestionar, aun cuando la legislación de la Universidad de Canberra dice explícitamente que “la totalidad de la gestión” forma parte de las funciones del Consejo, pues no hay que olvidar que la totalidad de la gestión ha sido delegada en el rector (*vice-chancellor*).

El último informe de la Association of Governing Boards de Estados Unidos sobre el estado de la *presidency* (*president*=rector) en la Enseñanza Superior de ese país, *The Leadership Imperative*, incluye entre sus recomendaciones a los *Governing Boards* la necesidad de “Apoyar al rector (*president*) como defensor de la educación superior en su conjunto, no solamente de la institución que dirige”. Contrariamente a lo que muchos presidentes creen, el informe señala que “El público será más proclive a continuar apoyando la educación superior si los Consejos animan a los directores generales a reforzar la percepción pública de las oportunidades que crean las Universidades para los individuos y la contribución que estas instituciones hacen para alcanzar objetivos públicos.” El rector (*president*), con palabras y acciones, debe defender este punto de vista. La efectividad del liderazgo presidencial aumentará de acuerdo con el grado en el que los miembros del Consejo apoyen y defiendan este mensaje.



## IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias

RICHARD YELLAND

HEAD OF EDUCATION MANAGEMENT AND INFRASTRUCTURE DIVISION OCDE

La educación superior en todo el mundo está sujeta a fuertes presiones de cambio. Crece a gran velocidad su importancia dentro de la sociedad y el desarrollo, y su contribución al éxito económico se considera imprescindible. Se espera de las Universidades y otras instituciones educativas que sean capaces de crear conocimiento, mejorar la igualdad y responder a las necesidades de los estudiantes y que lo hagan de forma cada vez más eficiente. Crece la competencia entre ellas por atraer estudiantes, financiación y personal académico, tanto con el sector privado nacional como internacionalmente. En este medio, más complejo que antaño, la gestión directa de los Gobiernos ya no es la más adecuada.

Las nuevas formas de gobernabilidad en los países de la OCDE combinan la autoridad del Estado con la fuerza de los mercados de una manera distinta a la del pasado. Las instituciones están adquiriendo mayor libertad para gestionar sus propios asuntos. Además, los fondos públicos se adjudican como un todo, y se está recomendando cada vez más la financiación por parte de los alumnos y las empresas. A cambio de autonomía, los Gobiernos quieren que las instituciones sean responsables, relacionando la financiación con sus resultados, y valorando públicamente la calidad adquirida por cada una de ellas.

Por su parte, las instituciones académicas tienen que esforzarse para alcanzar los criterios legales y de financiación exigidos, y, al mismo tiempo, por reforzar su posición en el mercado. Actualmente se pone el énfasis en la estrategia institucional y en un cambio de poder, que debe apartarse de los departamentos individuales. En los Consejos ahora existen miembros externos donde antes dominaban los intereses académicos. Los gestores *senior* se seleccionan por sus habilidades de liderazgo así como por sus valores académicos. Y mientras esto ocurre, la internacionalización de la enseñanza superior se acelera.

Estos cambios crean tensiones. Las instituciones de educación superior necesitan desarrollar un equilibrio creativo entre su misión académica y la capacidad ejecutiva, y entre su viabilidad económica y los valores tradicionales. Por su parte, los Gobiernos tienen que equilibrar la apuesta por la excelencia con la promoción de la igualdad de oportunidades.

## Contexto de las políticas

El coste medio de la provisión de educación superior es, aproximadamente, del 1% del PIB en los países de la OCDE. En la mayoría de ellos los fondos públicos son el recurso principal de los ingresos de estas instituciones. Tanto es así que, incluso en aquellos en los que la Administración proporciona menos de la mitad del total, la financiación pública sigue siendo la principal fuente individual de fondos.

Vivimos momentos en los que la población está envejeciendo, especialmente en los países de la OCDE, y los costos de salud y pensiones están aumentando de forma muy rápida, reduciendo los recursos disponibles para la educación. Existen muchas presiones sobre los Gobiernos para reducir impuestos, aunque muy diversos problemas sociales están compitiendo para obtener recursos.

La creciente importancia de la educación superior ha llamado la atención sobre su eficiencia y calidad: existe la sospecha de que los académicos no concentran adecuadamente los esfuerzos en las prioridades nacionales o globales, y de que no evalúan la enseñanza con suficiente rigor. Como consecuencia, aumentan las voces que piden mayor transparencia pública en el uso de los recursos: aumentan la competencia por los recursos y los controles sobre cómo se utiliza el dinero. Casi sin excepción, el aumento de la autonomía en un gran número de operaciones institucionales ha venido acompañado de la introducción de un sistema más sofisticado de control de calidad basado en el establecimiento de una agencia nacional de calidad de la educación superior. Con ello, la responsabilidad de la calidad de la educación superior ha pasado de ser una opinión principalmente interna de las instituciones a ser un proceso externo de revisión por pares, agencias de control de calidad e instituciones que financian.

Los retos a los que se enfrentan las instituciones de educación superior pueden resumirse en lo que podemos llamar las cinco “M”:

1. **Misión:** las instituciones tienen misiones múltiples: enseñanza de grado, enseñanza de postgrado, investigación, formación continuada, y “servicio”. Todas pueden enseñar en una amplia o en una restringida variedad de disciplinas, pero muy pocas pueden ser fuertes en todas las áreas y necesariamente tendrán que elegir centrarse en algunas.
2. **Mercados:** los proveedores de cualquier servicio tienen que entender a sus mercados y las Universidades no son ninguna excepción. Las instituciones de enseñanza superior tienen que considerar las necesidades de sus mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, y deberán dedicarse a lo que quieran sus clientes, teniendo en cuenta sus propias peculiaridades. Para muchas de las Universidades más antiguas el mercado nacional es el que mejor conocen y por ello, el que les resulta más cómodo. Por su parte, algunas de las nuevas instituciones (post-1950) tienen una identidad y una misión específicamente regional. Sin embargo, unas y otras tienen que tener en cuenta que en la actualidad la internacionalización está creando un Mercado global, que es cada vez más importante conocer para sobrevivir, por mucho que les pese e irrite a algunos, que encerrados en su torre de marfil académica preferirían olvidarse de él.
3. **Money-Dinero.** Pocas objeciones encontraremos para mantener este reto en la lista. La disminución de la parte financiada por los Gobiernos implica diversificación. Además, los recursos en bloque para becas necesitan una gestión financiera más sofisticada. En un mundo tecnológicamente sofisticado y que se mueve a gran velocidad, las inversiones de capital, incluidos los sistemas de información, son de alto riesgo.

4. **Mergers-Fusiones.** Las Universidades siempre han colaborado unas con otras, pero ahora, esta colaboración debe estrecharse mucho más y lo está haciendo, pues existen evidencias de alianzas estratégicas entre instituciones más allá de las impuestas por los Gobiernos. ¿Habrán comenzado un proceso de racionalización que llevará a tener un número mucho menor de instituciones mucho más grandes? Si así fuera ¿debemos preocuparnos por ello?
5. **Management-Gestión** (*no managerialism*). Ésta es una de las mayores debilidades de nuestras instituciones, que necesitan personas que conozcan el mercado, que tengan visión estratégica, que entiendan los costos y compensaciones entre áreas, que puedan fijar prioridades y mantenerlas, y que puedan liderar a sus colaboradores. La gestión estratégica no significa que se tenga que intentar a todo el mundo ni que todos los gestores vayan a tener el mismo éxito aunque basen en ella todas sus actuaciones, pero es un paso en el buen camino.

Las tendencias señaladas tienen una perspectiva global, o al menos válida para la mayoría de los países de la OCDE, entre ellos los europeos, pero en estos últimos, además, se observan características propias. A pesar de su tradición y de su historia, Europa está experimentando una pérdida de confianza en su sistema universitario que se evidencia en las discusiones sobre el avance de los objetivos de Lisboa. Dentro de la Unión Europea hay 25 sistemas diferentes. Además, las estructuras políticas son ciertamente débiles en lo que se refiere a la educación; y la calidad y fortaleza financiera de la educación superior europea es débil si se compara con la de los Estados Unidos. En el horizonte está también el reto de China y La India.

Por otro lado, hay signos optimistas. El proceso de Bolonia es un audaz esfuerzo para armonizar, mejorar y hacer que la educación superior europea sea menos complicada para los usuarios. En él existe un amplio acuerdo sobre algunos principios importantes de calidad y de autonomía institucional. En algunos países, entre ellos España, se está llevando a cabo una verdadera reforma.

Aunque es difícil generalizar, los estudiosos del tema dan algunos consejos a las instituciones que quieren tener éxito en este nuevo entorno.

#### CUADRO 5

##### Consejos para el éxito

1. **Estrategia.** Es necesario definirla y asegurarse de que todos los implicados la aceptan y hacen suya. De otra forma, sólo sería una pérdida de tiempo y dinero.
2. **Concentración.** Salvo los excepcionales, es difícil ser bueno en todo. Por ello se deben concentrar esfuerzos en conseguir una buena reputación en varias áreas, lo que beneficiará a todos los programas.
3. **Marketing de nichos de mercado.** Es mejor estudiar el mercado que seguir el camino que marcan los demás.
4. **Imagen.** Es necesario cuidar la imagen de la institución, sobre todo internacionalmente, pues es más importante cómo la vean los demás que cómo se vea ella misma.
5. **Control de calidad.** La institución puede llegar a ser conocida por su reputación y la calidad de lo que produce.
6. **Orientación a la demanda,** que lleva a ser más eficaz que si se actúa orientado por la oferta.

## V. Financiación no-gubernamental

JULIO REVILLA

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA. ESPAÑA

La Universidad se financia con fondos públicos y con fondos de origen privado. En Europa en general y en España en particular existe una falta de tradición o de mecanismos que hagan que estos últimos tengan una importancia relativa mayor. Sin embargo, en la declaración de Bolonia sobre educación superior se menciona como objetivo la autonomía universitaria, que debe tener como contrapartida un incremento del porcentaje de los fondos privados sobre el total de los ingresos de las Universidades.

Los fondos de origen privado agrupan ingresos por matriculación de los estudiantes, los resultantes de la colaboración con empresas y los obtenidos a través de patrocinio y donaciones altruistas.

1. **Matrículas.** Los cuerpos de gobierno apoyan normalmente la subida de tasas para hacer que éstas se aproximen más a los precios de mercado. Algunos de los procedimientos ideados para conseguirlo son: el aumento en las segundas y terceras matrículas, la ampliación de la oferta con títulos propios y cursos formativos con precios de mercado, la captación de alumnos no-convencionales (profesionales, segunda titulación) o que la financiación pública vaya directamente a las familias, para que los estudiantes puedan elegir mejor su carrera.
2. **Prestación de servicios a la Sociedad.** Otra fuente de financiación privada proviene de la colaboración de la Universidad con las empresas. Los *Governing Bodies* pueden y deben ayudar en estas actividades, animando el espíritu emprendedor de la Universidad y premiando a los docentes que las asuman.
3. **Donaciones y Patrocinios.** Entidades personales o jurídicas pueden facilitar financiación a la Universidad. Susceptibles de colaborar con este tipo de financiación son instituciones como bancos, Obras Sociales de cajas de ahorro, asociaciones de antiguos alumnos y, sin duda, empresas, entre las que cada vez más se promueve la responsabilidad social corporativa.

En España, en algunos debates con los cuerpos de gobierno, los empresarios han expresado claramente la necesidad de dar transparencia al sistema universitario para dar mayor seguridad a los donantes: rendir cuentas de para qué se pide la ayuda y de cómo se usan los fondos.

## VI. Gobierno de las Universidades

JOSÉ LUIS LÓPEZ DE SILANES

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA. ESPAÑA

La presencia de los mejores investigadores, profesores y alumnos en las mejores Universidades, no obedece a la casualidad, sino que es el resultado de un marco jurídico adecuado y de un esfuerzo continuado por atraerlos y retenerlos; y responde a un plan estratégico claramente definido y continuado a lo largo del tiempo.

Probablemente, una de las razones de la ausencia de Universidades españolas y del resto de la Unión Europea, en el ranking de las mejores Universidades del mundo, es consecuencia de la tendencia a la uniformidad y a la excesiva reglamentación que ha imperado tradicionalmente en los sistemas universitarios europeos. A pesar de que dichos sistemas garantizan una calidad media comparativamente buena, esta tendencia a la uniformidad no es compatible con la rápida transformación que se está produciendo en el panorama universitario y que exige una mayor capacidad de diferenciación para responder a las nuevas demandas, a los retos de la globalización, a la competencia y a la exigencia de excelencia.

En este sentido, el informe elaborado por la Comisión Europea en abril de 2005 titulado *Movilizar el capital intelectual de Europa* proponía aumentar el grado de diversidad del sistema y concentrar la financiación en los centros y redes que tengan un nivel adecuado de excelencia. Esta exigencia de alcanzar un nivel de excelencia es mayor, si cabe, en el caso de España, teniendo en cuenta la rápida transformación que se ha producido durante los últimos años en el entorno universitario en relación con la oferta de plazas, ya que se ha pasado de las 34 Universidades que existían en 1986 (30 públicas y 4 privadas) a las 73 de la actualidad (50 públicas y 23 privadas).

Como es sabido, este incremento en el número de Universidades, no ha ido acompañado de un crecimiento paralelo en el número de alumnos, sino más bien al contrario. Desde mediados de los 90, por razones de evolución de la demografía, comenzó a descender el ritmo de crecimiento del número de alumnos, para comenzar a disminuir en número absoluto desde el año 2000, con lo que actualmente la oferta de plazas universitarias supera casi en un 20% el número de alumnos matriculados. Por otra parte, la sociedad del conocimiento en que vivimos ha puesto en evidencia la necesidad de reforzar la tercera misión de la Universidad, es decir, la de contribuir al desarrollo económico y social de su ámbito territorial de influencia. Sin embargo, las cifras de transferencia de las Universidades españolas se han estancado y la comparación con las Universidades anglosajonas nos muestra que hay todavía un largo camino por recorrer en los diferentes campos de la valorización de la investigación.

Ello debería conllevar, sin duda, un mayor esfuerzo de gestión por parte de las Universidades españolas para ser capaces de adaptar su oferta a esta nueva situación con los objetivos de excelencia en la investigación y la docencia y de compromiso de la Universidad con su entorno.

Muy posiblemente, como ya se ha planteado desde distintos foros, una de las transformaciones cruciales que se tendría que realizar para lograr estos objetivos es el cambio del modelo de gobierno y de rendición de cuentas, en la línea ya iniciada con la creación de los Consejos Sociales de las Universidades.

Una de las críticas más habituales al actual modelo de gobierno universitario es que ha generado un complejo mecanismo de representación estamental –profesores, estudiantes y personal de administración y servicios– y un sistema de toma de decisiones colegiado, extremadamente complejo, que se apoya en el consenso, lo que limita su agilidad, su capacidad de innovación, y en el que las demandas de la sociedad están muy poco representadas. Otra crítica frecuente a este modelo es que hace que los órganos de gobierno estén integrados, en ocasiones, por personas con una baja formación directiva, cuando, lógicamente, haría falta una mayor especialización y profesionalización en la gestión.

En este sentido, y una vez conseguida la autonomía universitaria, se debería dar un paso más para que las Universidades puedan dotarse de un sistema de gobierno más adecuado, de una gestión profesionalizada y de mecanismos de rendición de cuentas más acordes con las demandas sociales.

La creación de los Consejos Sociales ha constituido un paso adelante en este sentido. Sin embargo el diseño de los mecanismos de funcionamiento de los Consejos, como algunos de nosotros hemos podido constatar, conlleva que éstos desempeñen todavía un insuficiente papel en el gobierno de las Universidades. Por esta razón, y para lograr que la Universidad sea patrimonio de toda la sociedad y esté a su servicio, es necesario reforzar la presencia social y potenciar los órganos y funciones de gobierno del sistema universitario. En esta línea, una de las transformaciones que se está sugiriendo desde distintos ámbitos, y que personalmente suscribo, es la posibilidad de separar las responsabilidades de gobierno y de gestión, de las responsabilidades académicas.

Este modelo, que ya está presente en Universidades anglosajonas, permitiría que el responsable académico, dependiendo del Órgano de Gobierno de la Universidad, pudiera concentrar su atención en todas aquellas funciones relacionadas con la gestión del conocimiento. Al mismo tiempo, la Universidad contaría con un Órgano de Gobierno con un número limitado de miembros con capacidad para designar al máximo responsable de la gestión de la Universidad, de acuerdo con las directrices que definiría el citado Órgano de Gobierno. Para ello, sería necesario que se modificara el actual marco legislativo, con el fin de que cada Universidad, de acuerdo con la Comunidad Autónoma correspondiente, pudiera determinar las características de sus órganos de gobierno, sin la necesidad de someterse a directrices generales.

Asimismo, y además de separar las responsabilidades académicas y la gestión, habría que generalizar y consolidar la realización de planes estratégicos y contratos programa, que ligen la financiación al cumplimiento de unos objetivos claros y acordes con las necesidades de la sociedad.

## VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido

DAVID E. FLETCHER

SECRETARY COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRMEN (CUC). REINO UNIDO

CUADRO 6

### Principios fundamentales de Gobernabilidad

- Diversidad del sector.
- Idoneidad para los fines propuestos.
- Responsabilidades del Consejo de Gobierno.
- Fronteras entre gobernabilidad y dirección ejecutiva.
- Importancia de la gobernabilidad académica y su relación con el Consejo de Gobierno.

## Manual de Gobernabilidad

¿Se necesita un manual? ¿Qué beneficios ofrece?

CUADRO 7

### Características de los Manuales de Gobernabilidad

Debe:

- Ser voluntario, no de obligado cumplimiento.
- Apoyarse en la auto-regulación responsable.
- Reconocer la diversidad existente entre las instituciones.
- Basarse en las buenas prácticas en curso.

Las Universidades tienen que cumplirlo o explicar qué no hacen y porqué no lo hacen.

Aligerar el marco regulatorio implica: Mejor Gobernabilidad = Mayor confianza = Menor regulación.

## Seguimiento en el caso del Reino Unido

- El Manual CUC ha sido distribuido ampliamente.
- El material relativo al estudio CHEMS se encuentra en los sitios web del CUC y de la Leadership Foundation.
- Los seminarios de difusión regionales organizados en 2005 conjuntamente con la Leadership Foundation permitieron ampliar el debate sobre los temas más problemáticos.
- Existe un claro compromiso continuado de Gobiernos, Consejos Económicos y del Grupo de Revisión de la Regulación Universitaria para aligerar las regulaciones legales existentes.
- Se están preparando más documentos instructivos sobre ciertos temas.
- Se ha realizado una encuesta de seguimiento sobre gobernabilidad.
- Existe un Proyecto sobre Principales Indicadores de Resultados.

## Encuesta sobre Gobernabilidad (Enero 2006)

- Respuesta de 93 IES, el 79% de las encuestadas.
- El 67% de las IES ha adoptado directamente el Manual Practico para la Gobernabilidad y un 17% más lo ha adoptado con alguna variación.
- Desde Octubre de 2003 el 61% ha revisado sus instrumentos legales de gobernabilidad.
- El 81% de las IES ha hecho o está planeando hacer cambios en la gobernanza.
- Todas las IES pre-92 han reducido o pronto reducirán el número de miembros de su Consejo de Gobierno.
- La media de miembros de los Consejos de Gobierno en las IES pre-92 tras estos cambios será de 27,8.
- Los consejeros externos están envejeciendo, especialmente en el sector pre-92: el 52% tienen más de 60 años (39% en 2003) y sólo el 15% menos de 50 (21% en 2003).
- El 26% de las IES tienen un órgano de gobierno con al menos un 80% de hombres.
- El número de miembros externos "étnicos" crece lentamente: el 27% de las IES tienen al menos un 10% (21% in 2003).
- El 21% de las IES reconoció experimentar dificultades para reclutar y/o retener miembros externos.
- Sólo uno de los presidentes es remunerado por la IES.
- Desde Octubre de 2003 el 91% de los órganos de gobierno ha hecho una revisión de su efectividad.
- El 73% de las IES ha adoptado una Declaración de Responsabilidad Primaria y otro 18% la tiene en preparación.

## Proyecto sobre Principales Indicadores de Resultados (KPIs) (Noviembre 2006)

El informe de la CUC de Noviembre de 2006 introduce un marco para el seguimiento de las instituciones universitarias. Se ha construido alrededor del concepto de indicadores claves de rendimiento (KPIs). El término KPI se ha utilizado en el sentido de indicadores de alto nivel o indicadores estratégicos de comportamiento de algunas de las áreas institucionales de relevancia para los consejeros. Ninguna de las partes de este marco es de obligado cumplimiento, sin embargo, su uso representa un ejemplo de buena práctica. El diseño de esta guía está influido por las siguientes consideraciones:

- Los consejeros no pueden ni deben examinar grandes volúmenes de información operacional. Necesitan un pequeño número de KPIs de alto nivel que representen factores críticos para la institución.



- Los KPIs más importantes y relevantes para los consejeros pueden diferir de una institución a otra y entre los diferentes tipos de instituciones.
- La guía es más indicativa que prescriptiva, y tiene distintas “capas”, de forma que, a alto nivel, proporciona un grupo de indicadores simples presentados en una sola página, pero existe la posibilidad de expandir en cada uno de ellos (o profundizar más), según la relevancia del indicador para cada institución en concreto.

La cuestión clave que se plantea la guía es ¿qué es lo que los consejeros necesitan supervisar en lo que se refiere al rendimiento institucional? Para contestar a esta pregunta, la guía define los KPIs a tres niveles y proporciona material para ayudar a la institución a construir y utilizar estos KPIs. Esto crea un marco de supervisión flexible, es decir, una estructura que combina la presentación, en una sola página, de información de alto nivel para que los consejeros, para que estos puedan supervisar el rendimiento esencial de la institución, con una serie de documentos que sustentan esa información.

Al más alto nivel, la guía proporciona dos indicadores clave, muy agregados, que representan la sostenibilidad de la institución y su perfil académico. Estos pueden considerarse los dos temas fundamentales para los consejeros, ya que una debilidad significativa en cualquiera de ellos amenazaría el futuro de la institución en su forma actual. Además, con ellos cubren potencialmente gran parte de la actividad de la institución. Estos dos “super KPIs” están sustentados por otros ocho KPIs de alto nivel, que cubren todos los aspectos estratégicos de la salud institucional. Los ocho auxiliares se concentran más en algunos aspectos (es decir cubren unas áreas más reducidas) que los dos super KPIs, aunque siguen siendo indicadores de alto nivel o agregados.

#### CUADRO 8

#### Los diez indicadores clave (KPIs) de alto nivel

##### Super KPIs:

1. Sostenibilidad institucional.
2. Perfil académico y posición de mercado.

##### Indicadores de alto nivel de la salud institucional:

3. Experiencia de los estudiantes, docencia y aprendizaje.
4. Investigación.
5. Transferencia de conocimiento y relaciones.
6. Salud financiera.
7. Inmuebles e infraestructura.
8. Desarrollo de recursos humanos y del personal.
9. Gobernabilidad, liderazgo y gestión.
10. Proyectos institucionales.

Los diez han sido elegidos porque forman un conjunto coherente de KPIs que cumplen los siguientes criterios:

- a) Son críticos para el éxito de la institución.
- b) Son estratégicos, es decir, de alto nivel e interés para los consejeros.
- c) Son relevantes para todo tipo de instituciones.
- d) Son capaces de cubrir todas las áreas estratégicas y de riesgo que los consejeros necesitan supervisar de forma continuada.

## VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades

RAFAEL SPOTTORNO

PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN CAJA MADRID, VICE-PRESIDENTE  
DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. ESPAÑA

Un catálogo de problemas relevantes en la gestión de “saberes” debe incluir los siguientes:

CUADRO 9

### Problemas relevantes en la Transferencia de conocimiento

1. La naturaleza de, y los obstáculos para que exista una relación fructífera entre la Universidad y la empresa.
2. Las principales formas de colaborar que tienen las Universidades y las empresas.
3. La financiación.
4. Los problemas existentes en la defensa de la propiedad intelectual y las patentes.
5. La comercialización: licencias y *spin-offs*.
6. La posible existencia de oficinas de relaciones con las empresas y de oficinas de transferencia de tecnología.

Con respecto al primer problema, las relaciones entre la Universidad y la empresa, cabe decir que no son fáciles, no sólo porque no se ha desarrollado una cultura de cooperación en el pasado (aunque la Universidad sí haya considerado en algunos momentos a las empresas como potenciales *partners* y viceversa), sino también porque la comunidad académica y la comunidad empresarial tienen diferentes objetivos, diferente forma de gestionar y diferentes sistemas de incentivos. Sin embargo, esta relación en la actualidad es de importancia estratégica, pues el conocimiento está reemplazando con gran rapidez a los recursos físicos como impulsor del crecimiento económico, y lo está haciendo al mismo ritmo que la propia sociedad, que cada vez está más basada en el conocimiento.

Hay muchas maneras de crear y apoyar una relación más sólida y un mejor entendimiento mutuo entre ambos actores. Entre ellas: las prácticas en empresas de estudiantes e investigadores; los *forums*, conferencias y encuentros que reúnan a personas del mundo de los negocios y de la Universidad; la presencia de académicos en Consejos de empresas y la de ejecutivos impartiendo cursos en las aulas universitarias; o la progresiva integración de los retos empresariales en el enfoque de la Universidad, integración que se traduciría en que la gestión empresarial y las habilidades de innovación entrarían a formar parte de la educación de los estudiantes y de las enseñanzas de investigación.

Esta serie de indicaciones conduce a preguntarse sobre cuál es la forma más adecuada que debe tomar la colaboración entre empresas y Universidades. Existen diferentes barreras que con frecuencia estor-

ban o complican la implementación de estas formas de colaboración, por ejemplo, los límites de tiempo impuestos a los académicos en su dedicación a consultorías; los precios de los contratos de investigación para las empresas; o la dificultad que suele ser habitual encontrar en los convenios sobre condiciones de propiedad y explotación de la propiedad intelectual en los acuerdos de investigación conjuntos.

Un tercer punto a tener en cuenta es la cuestión de la financiación y de cómo ésta puede usarse para ayudar a la transferencia de conocimientos. Tradicionalmente, la educación superior ha recibido financiación para docencia y para investigación, sin que, hasta hace muy poco, existiese un tercer flujo de recursos relacionados con la transferencia de tecnología. En la actualidad ya se están utilizando sistemas de financiación en los que se tiene en cuenta este tercer pilar, sistemas que son bienvenidos y que deberían ser reforzados, porque la práctica ha demostrado su efectividad en el aumento de transferencia de conocimiento por medio del apoyo a un amplio espectro de actividades relacionadas con la formación de profesionales, la puesta en marcha de oficinas de relación con la empresa, la transferencia de tecnología, la creación de *spin-offs*, la concesión de licencias, la colaboración con pymes, etcétera.

Otro problema clave es el relacionado con la propiedad intelectual y su protección. Las Universidades transfieren su conocimiento a las empresas en la forma de propiedad intelectual, que buscan proteger mediante patentes para asegurar la continuidad de su investigación futura. Por su parte, la empresa quiere también la propiedad intelectual, en su caso, para proteger la inversión necesaria para convertir los resultados de la investigación en un producto comercializado. Por eso, la negociación de licencias de patentes y de propiedad intelectual es frecuentemente larga, difícil y cara, circunstancia “ideal” para desanimar a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, en su intención de firmar acuerdos de colaboración con la Universidad. En definitiva, los desacuerdos sobre la propiedad de las patentes son un obstáculo importante para la transferencia de conocimientos y de tecnología. Por eso, la protección de la propiedad intelectual es un elemento clave para determinar la calidad y cantidad de la colaboración empresa-Universidad. Un reglamento sobre contratos y un marco legal adecuado son muy convenientes para mejorar este delicado problema. A este respecto, es relevante señalar que los criterios fijados por la *Bayh-Dole Act* de 1980 norteamericana, que permite a las instituciones de investigación, incluidas las Universidades, retener la propiedad de las invenciones realizadas en programas de investigación financiados con fondos federales, han servido para animar a las Universidades a participar en actividades de transferencia de tecnología.

También en la fase de comercialización del conocimiento el sistema debe mejorar. Dicha comercialización se puede definir como el proceso por el que se intenta dar aplicación comercial a las ideas obtenidas en los laboratorios de investigación, o dicho de otro modo, se las pone en el mercado. Las *spin-offs* de la Universidad y las licencias sirven para cumplir con este objetivo, pues, licenciar a industrias es, probablemente, la manera más rápida y eficaz de transferir propiedad intelectual, razón por la cual ha sido la más utilizada hasta recientemente. Sin embargo, en las últimas décadas se ha comenzado a utilizar otro mecanismo, la creación de *spin-offs*, que ha crecido significativamente a pesar del reto que les supone atraer capital riesgo. Las *spin-offs* de compañías nuevas necesitan capital semilla para invertir durante sus primeras etapas de vida, mientras que para licenciar a empresas todo depende mucho de la prueba del concepto, que aclara las dudas sobre la viabilidad comercial de un determinado invento. En ambos casos es difícil atraer inversión privada y las Universidades con sus recursos propios, en general no pueden satisfacer esa necesidad, especialmente la financiación de la prueba del concepto. Por tanto, la financiación pública en este aspecto es especialmente valiosa para agilizar las licencias y para la creación de *spin-offs* viables.

El último punto en el que queremos hacer hincapié es el de la existencia de oficinas de relación con empresas y de transferencia de tecnología en las Universidades, que tienen la estructura necesaria para gestionar las relaciones de la institución con la industria y manejar actividades de comercialización. Su tamaño y naturaleza difieren mucho de unas Universidades a otras, pero resultan bastante más efectivas y útiles cuando están gestionadas por profesionales especialistas capaces de abarcar la amplia gama de conocimientos que requiere la tarea encomendada a estas oficinas: experiencia empresarial, habilidad en la negociación de licencias, capacidad emprendedora, conocimientos sobre investigación de mercados, conocimientos legales para gestionar la propiedad intelectual, etcétera. Por eso, es de gran importancia la formación de las personas que desarrollan las actividades relacionadas con la comercialización en las oficinas de la Universidad, oficinas que deben estar profesionalmente cualificadas, ser sólidas, y contar con suficiente personal que les permita ser una herramienta valiosa para fomentar y promover la transferencia de conocimiento y tecnología.



## IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando?

PERLA COHEN

UNIVERSIDAD DE TOULOUSE LE MIRAIL. FRANCIA

### Consejo de Gobierno: elegido para cinco años

- Presidido por el rector (VP).
- Poder de deliberación y decisión (presupuesto, estrategia...).
- Composición:
  - 26 profesores-investigadores, de los cuales:
    - 13 son catedráticos o asimilados.
    - 13 pertenecen a otras categorías del profesorado o asimilados.
  - 13 estudiantes.
  - 9 miembros del cuerpo administrativo.
  - 12 miembros externos, representantes de la sociedad, de los que:
    - 3 son representantes de colectivos locales (región, departamento, ciudad,...).
    - 6 representan a diversas actividades económicas.
    - 2 son personalidades procedentes de asociaciones culturales o científicas.
    - 1 es una personalidad designada a título personal, propuesta por el rector y elegida por el Consejo Administrativo.

La Universidad actual se enfrenta a un nuevo entorno en el que ha habido cambios importantes. ¿Cómo está cambiando su gobernanza para enfrentarlos? Las herramientas y medios que puede utilizar para hacerlo son:

- Mayor responsabilidad y profesionalidad en la gestión: relacionar los objetivos, los recursos y los resultados.
- Desarrollar una visión de la Universidad nueva, una nueva cultura.
- Cambiar las reglas de adjudicación de los recursos fijando prioridades y haciendo consultas y negociaciones internas y externas.
- Apertura, pero ¿en qué medida?

Los cambios observados y la adaptación que exigen provocan algunas preguntas: ¿para qué? ¿cómo? ¿con quién? ¿quién tiene la iniciativa? Las respuestas a estas preguntas tienen que tener en cuenta que:

- Las reglas cambian: Ley, contratos, Estatutos...
- La Universidad está en el centro de la producción del conocimiento y el conocimiento en el centro del crecimiento económico.
- La sociedad demanda un nuevo rol a la Universidad, que debe convertirse en un importante actor económico regional, un actor social y de desarrollo y creación de riqueza.
- Es necesario dotar al sistema de mayor responsabilidad y transparencia, y a sus principales beneficiarios, los estudiantes, de más adaptabilidad y empleabilidad.
- Es necesario diseñar un nuevo modelo de financiación. La financiación es estratégica y exige una gestión adaptada a tiempos de restricciones.
- Hay que buscar la mejor adaptación de la institución a relaciones multi-nivel dentro y fuera del sistema universitario: Universidades / otros centros de enseñanza, Europa / Estado / Región, actores internos / grupos de presión / actores externos (políticos, empresarios...), etcétera.
- Se han producido grandes cambios en la relación Gobierno-Universidad y en las formas internas de gobierno de la institución.

El reto de las Universidades es cambiar en un periodo de profunda transformación general. Para afrontarlo con éxito debe construir:

- Consenso.
- Capacidades en sus colaboradores.
- Su propia especificidad y coherencia interna.
- Bases de datos y herramientas de análisis y gestión.

Sin olvidar que también tiene que preocuparse de lo que se podría llamar “adecuación medioambiental” o del cómo encarar las necesidades que conllevan una enseñanza e investigación masificadas de calidad. Para ello, tiene que buscar alternativas y nuevas reglas de gobierno interno y externo, capaces de responder a la pregunta de hacia dónde van las demandas sociales. Los objetivos de todos estos cambios deben ser claros, sus resultados medibles y su financiación diversificada.

Para afrontar con éxito todos estos cambios, la Universidad necesita firmar nuevos pactos con varios socios, de dentro y de fuera de la propia Universidad, sabiendo que el marco viene definido por el Estado (que fija las estrategias generales y coordina), la Región, y la sociedad, cuyas necesidades y requerimientos deben ser satisfechos.

## **Miembros externos en los Consejos de la Universidad de Toulouse. Papel y expectativas. Un ejemplo: el Consejo Científico**

La política del Consejo Científico es asociar a miembros externos a la vida de las instituciones para crear un interfaz positivo, abrir una ventana hacia el exterior, enriquecer la visión y los conocimientos de la Universidad sobre éste, apoyar su trabajo de prospección y evaluación, identificar campos emergentes, nuevas necesidades y perfiles, etcétera.

Otros temas relacionados con la gobernanza que se deben tener en cuenta a la hora de afrontar el reto de adaptarse son:

- La interacción dentro de la autonomía: ¿qué rol deben tener los miembros externos de los Consejos universitarios?
- ¿Estamos ante un juego más abierto? ¿Hay más transparencia? ¿Es cierto que se está dando un impulso hacia una mayor transparencia y responsabilidad?
- ¿Cuál es la influencia de todos estos cambios sobre los contenidos y los títulos?
- ¿Se está produciendo/es necesaria la diversificación de la financiación?
- ¿Se está produciendo/es necesaria la ampliación de los círculos de toma de decisiones?
- ¿Existe un *Know-how* de gestión universitaria?

## Conclusiones

- Hoy existe una auténtica necesidad de cambio: ha llegado el final de la autarquía.
- Las presiones para cambiar vienen de diferentes fuentes y niveles.
- El nuevo sistema tiene dos características fundamentales: autonomía y heterogeneidad.
- El nuevo sistema universitario debe tener en cuenta que para las Universidades los cambios son necesarios pero no todos son positivos.
- No se debe renunciar a los valores académicos y las bases que han dado estabilidad al sistema durante siglos. Es necesario aprender a gestionar el cambio.

## X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad

JOSÉ MARÍA FLUXÁ

PRESIDENTE DE LA CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES  
DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. ESPAÑA

En el paradigma más aceptado sobre cuáles son las misiones de la educación superior, se incluyen como tales:

1. Preparar a las personas para el trabajo futuro.
2. Desarrollar conocimientos y capacidades.
3. Impulsar el aprendizaje en la sociedad, que ahora suele adjetivarse como sociedad del aprendizaje.
4. Extender la cultura y los valores sociales.

El aprendizaje no termina con la formación inicial. La verdadera sociedad del aprendizaje debe ayudar a sus ciudadanos a continuar con él a lo largo de la vida, en el camino de la formación continua.

Centrando el análisis en la cuarta de las misiones, cabe preguntarse cómo pueden conseguir las Universidades extender la cultura y los valores sociales, objetivo fundamental, pues dichos valores son necesarios para conseguir una sociedad democrática y avanzada. Se da la circunstancia afortunada de que estos principios coinciden con la sustancia de una vida académica ordenada, es decir, que son valores naturales de la Universidad:

1. Libertad de pensamiento.
2. Búsqueda de la verdad.
3. Libertad de expresión.
4. Lógica para extraer conclusiones.
5. Tolerancia.
6. Comunidad de conocimientos: todos comparten el conocimiento.
7. Compromiso ético con el desarrollo futuro.

La sociedad necesita de personas profundamente democráticas, con estos valores culturales, consecuentes con sus actos. Por ello, es deseable que la extensión de la cultura que proporciona la Universidad alcance al mayor número posible de ciudadanos, llevando lo más lejos posible la igualdad de oportunidades. Existen, sin embargo, grupos sociales cuyo acceso a la educación superior es reducido. Conviene hacer el esfuerzo adicional necesario para integrarlos en el sistema de enseñanza superior y así asegurar el desarrollo de una sociedad verdaderamente democrática y sostenible; esto es, que perviva en el futuro.



Un Consejo Social puede ayudar eficazmente a la Universidad, dada su capacidad de hacer participar a la sociedad en las preocupaciones y acciones de la institución, sobre todo en el análisis de la demanda social.

El recurso fundamental que tienen para su hacer las Universidades es el saber, son los conocimientos. Este recurso fundamental debe ser gestionado como cualquier otro recurso necesario en cualquier empresa o industria. En este sentido, la Universidad no puede ser una excepción. Además, en un modelo educativo como el expuesto, junto con el conocimiento, es necesario diseñar un procedimiento para que dicho conocimiento se extienda realmente hacia la sociedad. Hace falta una gerencia, una dirección capaz de conseguirlo. El “gerente del saber” es el que tiene que conocer qué debe saberse, dónde está ese saber, quién lo posee y a quién debe serle transmitido.

La importancia de tener una buena estrategia en la gestión de los saberes y, en definitiva, un plan de educación, es grande. Es más, la existencia de estrategias de esta clase es la que determina que en una Universidad haya calidad, es el auténtico síntoma de la calidad de la entidad y, como la propia calidad, dichas estrategias serán decisivas en la competencia entre Universidades.

En la definición de estas estrategias no se debe olvidar que existen saberes, los más importantes, que no están en los libros o los apuntes, sino en las mentes de los profesores. Son conocimientos implícitos que, aunque pueda parecer muy difícil, también deben gestionarse, ya que, quizá, son la parte más importante del recurso “saber” de la Universidad.

## XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton

BRIAN HEIDECKER

CHAIR BOARD OF GOVERNORS, UNIVERSITY OF ALBERTA. CANADÁ

CUADRO 10

### Rama legislativa en la Universidad de Alberta

ÓRGANO	FUNCIONES
<i>Board of Governors</i> (21 miembros)	Supervisión <i>senior</i> de la institución de enseñanza post-secundaria, lo que, por mandato legal, incluye: planificación estratégica, presupuesto y finanzas, matrículas, firma de convenios, determinación de las sedes, gestión de las propiedades...
<i>General Faculties Council</i> (154 miembros)	Máxima autoridad en temas académicos y de estudiantes, incluyendo: políticas académicas y programas, fijación de los <i>curricula</i> y el calendario, concesión de premios y grados a estudiantes y apelaciones.

### Interacción entre el *General Faculties Council* (GFC) y el *Board of Governors* (BG)

Tienen 8 miembros comunes:

1. *President* (rector).
2. Presidente del sindicato de estudiantes.
3. Presidente de la Asociación de estudiantes graduados.
4. Presidente de la Asociación de estudiantes.
5. Representante de los estudiantes no graduados.
6. Representante de la Asociación de personal no-académico.
7. Representante de la Asociación de personal académico.
8. Representante del Consejo General de Facultades.

Existe un flujo de asuntos que van del GFC al BG y en sentido contrario. Entre estos últimos los más destacados son las propuestas de reducir, eliminar o transferir un programa de estudio, que además deben ser sometidas a la aprobación del Ministerio de Educación Avanzada.

#### CUADRO 11

### Composición del *Board of Governors* de la Universidad de Alberta

Presidente (Nombrado por el Gobierno).  
9 miembros de la Administración.  
*chancellor*.  
Rector (*president*).  
2 representantes de los alumnos.  
1 representante del Senado.  
1 representante de la Asociación de personal académico.  
1 representante de la Asociación de personal no-académico.  
1 representante del Consejo General de Facultades.  
3 estudiantes: el presidente del Sindicato de estudiantes, un representante de los estudiantes no-graduados y el presidente de la Asociación de estudiantes graduados.

### Las fuentes de la autoridad de rectores (*presidents*) y vice-rectores (*vice-presidents*) son:

La *Ley de Educación Post-Secundaria de Alberta*, los perfiles aprobados por el BG y la delegación de autoridad hecha por el BG y el GFC.

*Ley de Educación Post-Secundaria:*

- El *Board of Governors* nombra al rector y a los vice-rectores.
- El rector es el encargado de la supervisión de toda la Universidad.
- Los vice-rectores tienen responsabilidades asignadas por la *Board of Governors* por recomendación del rector.

*Perfiles de responsabilidades aprobados por el Board of Governors:*

- El rector es el director general de la Universidad.
- El *provost* y vice-rector (académico) tiene un papel dual como director general de operaciones y como director general académico.

*Delegación de autoridad por parte del Board of Governors y el General Faculties Council*

### Relaciones entre el *Board of Governors*, el rector y los vice-rectores

- El rector es contratado por y responsable ante el *Board of Governors*.
- Los vice-rectores son nombrados por el *Board of Governors* por recomendación del rector, al que reportan.
- Los vice-rectores reportan también (*dotted line report*) al *provost*.
- Rector y *provost* colaboran para asegurar la conjunción de las tareas de todos los vice-rectores.

## Rol del *provost*

- En algunas Universidades norteamericanas el *provost* es el vice-rector ejecutivo.
- Asume gran parte de la responsabilidad de la gestión interna de la institución.
- Colabora con el rector en determinar las políticas sobre asuntos administrativos y académicos que afecten a la Universidad en su totalidad.
- Lidera el equipo de vice-rectores para asegurarse de que sus áreas y objetivos están orientados a conseguir realizar la misión de la Universidad.
- Proporciona liderazgo académico y supervisa la planificación general de la institución.
- Es el rector en funciones en ausencia de éste.



## XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión

MAX KOTHBAUER

CHAIR UNIVERSITÄT WIEN. AUSTRIA

### Política europea: Problemas en la creación del área europea de educación superior

- Dilema de los programas de licenciatura: ¿cómo combinar una educación basada en la investigación con el aumento del nivel de empleabilidad? El dilema se plantea como: elementos promovidos por la investigación *versus* elementos promovidos por el mercado.

Posible solución: diseñar estructuras curriculares modulares y módulos combinables, y prestar mayor atención a las competencias genéricas, tal y como señala el plan de desarrollo estratégico de la Universidad de Viena.

- Dilema cooperación institucional-aislamiento. Es necesario definir los marcos legales y los costos de crear programas de Licenciaturas conjuntas (implementación, administración, incentivos para el personal y para los estudiantes, etcétera).

Solución ensayada: el *Máster Europeo en Ciencias de la Cognición* de las Universidades de Viena, Zagreb, Bratislava y Budapest.

- Desarrollo personal: cómo formar investigadores, profesores y administradores adecuados para la cooperación europea.

Solución ensayada: concentrarse en el desarrollo estratégico del personal determinado por el *Plan estratégico de la Universidad de Viena*, fijado en colaboración con los representantes de los trabajadores.

### Gobernanza: características, problemas y soluciones

1. Gobernar con la ayuda de “acuerdos de resultados”: es el modelo *Universitätsgesetz* 2002 (“poder y dinero en cascada”). Dentro de este modelo se han firmado Acuerdos de resultados entre el Ministerio federal y la Universidad y Acuerdos sobre objetivos entre el Rectorado y diversas Unidades Organizativas de la institución, acuerdos orientados al *output*, no al *input*, determinados y que determinan el presupuesto global.

2. Resolver la fragmentación interna: Plan estratégico (Entwicklungsplan) de la Universidad (que comprende estrategias para todas las Facultades y centros de investigación), y plan de inversiones (en el que la Universidad queda configurada como una entidad financiera única, y también única empleadora). Los cuerpos de gobierno centrales de la Universidad pueden cambiar la estructura de la organización.
3. Triangulo de gobernanza:
  - a) *University Council*: Aprobación de los planes estratégico, organizacional, y de inversiones principales; y nombramiento de rector y vice-rectores.
  - b) Senado: a cargo de los temas académicos (*curricula*, propuesta para empleo de profesores numerarios, habilitación,...).
  - c) Rectorado: cuerpo ejecutivo que propone el plan estratégico y el plan organizacional, que representa a la Universidad como empleador y ante terceros, y que decide en temas presupuestarios.
4. Principio de “doble legitimación”:
  - a) Rector nombrado por el *University Council* entre una lista de tres nombres de miembros del Senado.
  - b) Directores (decanos) de las unidades organizacionales (Facultades) nombrados por el rectorado de una lista de tres nombres, escogidos entre los profesores numerarios de cada unidad.

### XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades

ALAN LARSSON

CHAIRMAN LUND UNIVERSITY. SUECIA

En la Unión Europea, la Comisión ha hecho notar en una Comunicación reciente que hay cerca de 4.000 instituciones para la investigación y la enseñanza superior en Europa, la mayoría de las cuales necesita llevar a cabo reformas: "Los Estados miembros valoran mucho sus Universidades y muchos de ellos han intentado "preservarlas", controlándolas, micro-gestionándolas y finalmente imponiendo un grado no deseable de uniformidad" [COM (2006): *Delivering on the modernisation agenda for universities: Education, Research and Innovation*, 208 final].

Espero excusen mi eurocentrismo, al tomar la *Agenda de modernización para Universidades* de la Comisión de la UE como punto de partida. En lo que se refiere a gobernabilidad, la Comisión hace estas cuatro recomendaciones:

1. Los Estados miembros deben crear un marco de reglas generales, objetivos de políticas, mecanismos de financiación e incentivos para las actividades de educación, investigación e innovación de las Universidades.
2. A cambio de ser liberadas de la sobre-regulación y micro-gestión, las Universidades deberán aceptar ofrecer total transparencia de sus resultados a la sociedad. Esto requiere nuevos sistemas de gobernanza interna, basados en prioridades estratégicas y en la gestión profesional de los recursos humanos, inversiones y procesos administrativos.
3. El nuevo marco también requiere que las Universidades superen su fragmentación en Facultades, departamentos, laboratorios y unidades administrativas y que dirijan sus esfuerzos colectivamente hacia las prioridades institucionales de investigación, docencia y servicios.
4. Los Estados miembros deberán construir y premiar la capacidad de gestión y liderazgo en la Universidad. Esto podría hacerse estableciendo agencias nacionales dedicadas a la enseñanza de la gestión y liderazgo en las Universidades, que podrían aprender de las que ya existen en algunos países.

En estas cuatro áreas de reforma se tienen que tomar decisiones importantes, decisiones que constituirán una agenda dentro de otra más amplia. Identificaré algunas de estas decisiones de especial importancia para los cuerpos de gobierno:

## ¿Cuál es el rol del Cuerpo de Gobierno en una Universidad que persigue la excelencia?

Creo que todos estamos de acuerdo en que la Universidad es una organización única. Es única en su mandato, su financiación y su organización. En definitiva, se puede decir que no hay ninguna empresa como la empresa de la Universidad. Sin embargo, parece que las cosas están cambiando y que la Universidad se está empezando a parecer en algo a la empresa: la tendencia general en la gobernanza de la Universidad va hacia la creación de cuerpos de gobierno más pequeños que en el pasado, cuerpos que, generalmente, tienen mayoría de representantes exteriores, más o menos como ocurre en los cuerpos de gobierno de las empresas o de la Administración Pública.

Mi opinión es que estos desarrollos beneficiarán a la Universidad. La tarea del cuerpo de gobierno tiene que estar basada en el entendimiento entre todos los miembros, de tal forma que “no haya abogados de ningún grupo en concreto. Las decisiones se tomen considerando el mayor interés para la Universidad en su conjunto”, tal y como se establece en el sitio web de la Universidad de British Columbia en Vancouver [University of British Columbia (Marzo 2006): *Role of the Board*].

Sin embargo, nosotros como miembros de cuerpos de gobierno tenemos que tener cuidado de no ir demasiado lejos en el paralelismo con las empresas. Tenemos que identificar el rol único del cuerpo de gobierno de una Universidad. Permítanme que describa cómo pensaba yo cuando comencé mi mandato como presidente del Consejo de la Universidad de Lund. Las actividades principales de la Universidad son la docencia y la investigación. Nuestra expectativa es que los profesores y los investigadores persigan la excelencia. Ellos desarrollan nuevas ideas de investigación, solicitan financiación y llevan a cabo sus proyectos de investigación y son juzgados a nivel profesional por otros científicos mediante procesos de revisión por pares. No se contempla que el Consejo interfiera en estas actividades. A diferencia de un Consejo de empresa o de la Administración Pública, no se espera del Consejo de una Universidad que tome decisiones para dirigir las actividades principales de la institución. Por tanto, ¿qué le queda al Consejo por hacer, además de escuchar los informes del rector y del secretario sobre los progresos en docencia e investigación? Mi conclusión es que hay un tercer campo de actividad del cual el Consejo tiene la responsabilidad y en el que debe actuar y tener su propia estrategia de excelencia. Este campo incluye la organización y gestión general de la Universidad y la distribución y uso de sus recursos financieros, es decir de todos los sistemas y estructuras que rodean a la investigación y la docencia. Éste es un campo en el que los miembros externos, con experiencia en toma de decisiones y sin intereses específicos internos, pueden aportar fortaleza en la gestión.

Éste es un campo que no está cubierto por el sistema tradicional de revisión por pares y que tiene la necesidad de contar con herramientas y políticas diferentes. Mi opinión es que nosotros, como Consejo, debemos perseguir la excelencia en estos sistemas de gestión para que nuestros demandantes tengan confianza en la excelencia de nuestros investigadores y docentes.

## ¿Cuál es la misión de nuestro cuerpo de gobierno, gestionar la institución o gestionar el cambio?

En el pasado, en un medio más estable, el modelo de gobierno de las Universidades era de naturaleza colegial y consultivo [OECD (2003): *Changing Patterns of Governance in Higher education*]. En este contexto, un Consejo de Universidad tenía un papel conservador, sirviendo de barrera al cambio, para estabilizar, como garantía para evitar cambios radicales. El Consejo en sí tenía una composición



determinada para hacer que el proceso de toma de decisiones fuera lento y complicado. Todavía a muchos docentes les gusta este tipo de gobernanza y se preguntan por qué cambiar esta buena tradición que ha funcionado con éxito durante tanto tiempo.

La respuesta es que ya no existe un medio estable. Hoy las Universidades están rodeadas por el cambio, por la competencia para atraer estudiantes y científicos, por la competencia por la financiación. Hoy, como expresa la OCDE “las expectativas de la educación superior han cambiado hasta hacerse irreconocibles” [OECD (2003) *Changing Patterns of Governance in Higher Education*]. Para tener éxito en este nuevo mundo las Universidades tienen que aprovechar sus oportunidades, reajustar y adaptarse, reformar y desarrollar. Los Consejos tienen que pensar detenidamente su decisión sobre si seguir gestionando la institución de forma tradicional o ser una fuerza impulsora para que la gestión cambie. Al identificar su rol como agente de cambio, el Consejo creará el escenario apropiado para la aparición de iniciativas muy distintas dentro de cada Universidad.

## ¿Cómo podemos crear sistemas de asignación de recursos para terminar con la micro-gestión externa?

Uno de los cambios sobre el que parece existir un alto grado de acuerdo, es el de que los Gobiernos reduzcan la sobre-regulación y micro-gestión de las Universidades. Junto con este cambio, además sería muy bienvenida una regulación que le diera un papel más claro a los cuerpos de gobierno de las Universidades. Utilizando las palabras de la *Comunicación sobre Universidades de la UE*, sería deseable crear “un marco general de reglas, objetivos de políticas, mecanismos de financiación e incentivos para las actividades de docencia, investigación e innovación”.

Sin embargo, debemos admitir que este cambio tiene una compensación. Permítanme describir esta compensación de la forma siguiente. En un sistema tradicional, los Consejos de las Universidades parecen centrar su atención en una pelea por los recursos adicionales para la docencia y la investigación, más que en un mejor uso de los recursos existentes. Esto ha llevado en algunos países a crear procesos complejos de evaluación como base para la asignación de recursos. Otros países han implantado sistemas por los cuales los científicos tienen que competir por diferentes fondos nacionales, fondos por demás pequeños y de corto plazo. De esta manera, los mecanismos de asignación de recursos se establecen desde fuera de las Universidades. Sin embargo, en un nuevo sistema de gestión por objetivos, los Consejos tendrán que concentrar su atención en el mejor uso de los recursos existentes, estableciendo sistemas desde dentro de la institución. Esto puede significar tener que reasignar recursos de unos proyectos a otros, escogiendo los más prometedores y los de mayor calidad y relevancia, pasando fondos quizás de una Facultad a otra, no haciendo una selección de proyectos uno a uno, sino creando mecanismos basados en la revisión por pares y la evaluación continuadas de la calidad para el re-examen y la re-asignación de recursos.

Ésta es una tarea mucho más difícil y un reto más complicado que los habituales de *demandeur* para obtener más financiación pública. Además, es quizás la única forma de convencer a los que hacen las políticas públicas para que otorguen más autoridad sobre los recursos a los cuerpos de gobierno. Es éste el sentido de la siguiente cita del informe de la US AGB sobre las nuevas relaciones entre los Estados y las Universidades: “La concesión de mayor independencia requerirá que los Consejos estén más concienciados de la necesidad de supervisar y asegurar la transparencia institucional”. La cuestión a debatir es si nuestros cuerpos de gobierno están preparados y equipados para desempeñar ese papel.

## ¿Cómo conseguir el equilibrio productivo entre el Consejo y el rector?

Toda la discusión sobre el papel de los cuerpos de gobierno de las Universidades se reduce a una pregunta final: ¿cómo conseguimos el equilibrio productivo entre el Consejo –reconociendo su rol de “buscador” de excelencia, preparado para gestionar el cambio, decidido a montar un sistema para la reasignación dinámica de los recursos– y el rector, tan decidido como el Consejo a conseguir todas estas cosas positivas?

La advertencia de Henrik Toft Jensens previniendo sobre un Triángulo de las Bermudas académico donde “nadie sabe de quien es la iniciativa” y “nadie sabe como desaparece” es un recordatorio que debemos hacernos como miembros y presidentes de Consejos de Universidad, pues es obvio el riesgo que existe de que un presidente y un Consejo pro-activos puedan limitar las posibilidades de actuación del rector y, por tanto, debilitarle internamente. Yo tengo el privilegio de tener un rector dinámico y pro-activo y, a la vez, de estar habituado a tomar yo mismo la iniciativa. ¿Cómo podemos formar equipo dos personas tan ejecutivas?

En primer lugar, es importante recordar el poder limitado que tiene el presidente. Un presidente no puede tomar decisiones sin contar con una propuesta formal del rector e incluso con esa propuesta sobre la mesa, el presidente tiene que contar con la aprobación del Consejo, o al menos, con la de una mayoría de éste. El único poder formal que puede ejercer un presidente directamente es el de tomar decisiones sobre el contenido y la estructura de la agenda de la siguiente reunión del Consejo, poder limitado, pero sin duda interesante.

En segundo lugar, es necesario reconocer que el rector tiene dos roles, uno como director y otro como científico. Por un lado, él/ella es miembro del Consejo y es impulsor de la toma de decisiones en las áreas en las cuales el Consejo tiene responsabilidad, por ejemplo, los sistemas y estructuras creados en torno a la investigación y la educación. El rector, al mismo tiempo, es el que tiene la decisión final en todo lo relacionado con la investigación y la educación, áreas en las cuales no se espera interferencia del Consejo. Por otro lado, él/ella es el científico supremo: mantiene en este aspecto el rol más tradicional del rector.

En tercer lugar, y aún más fundamental que los dos puntos anteriores, es el interés que tiene para el Consejo tener un rector fuerte, que sienta que puede tomar iniciativas y que tiene el apoyo del Consejo para gestionar el cambio. A este respecto, quisiera citar a Michael Shattock que afirma que “la gestión es importante y representa un potente componente para el éxito de la Universidad” [Michael Shattock (2007): *Managing Successful Universities*]. Estoy de acuerdo con esta frase. A mi forma de entender, el Consejo y su presidente deben apartarse del triángulo de las Bermudas dando apoyo al rector, trabajando con él y por medio de él.

Tras buscar el equilibrio Consejo-rector, debemos plantear otro problema: ¿cómo enfrentarse al riesgo expresado por Henrik Toft Jensen de que el Gobierno intente gobernar a espaldas del rector? En este tema tengo poca visión de las diferentes tradiciones y sistemas de otros países. Tengo que limitarme a mi propia experiencia, como ex-ministro y como actual presidente de una Universidad. En nuestra tradición existe sólo una manera por la cual el Gobierno puede dar una directiva a una agencia pública, que es mediante una decisión formal del Gobierno, con total transparencia. Por eso, si un ministro o cualquier otro funcionario público toma iniciativas personales entre bastidores con el fin de influir o determinar la estrategia o la política de la Universidad, tales iniciativas pueden y deben ser rechazadas. Una iniciativa, venga de quien venga, debe ser preparada debidamente y analizada por todos los ministerios relevantes en la materia y ser formalmente acordada por los ministros del Gobierno.

En otros países los sistemas son distintos, los ministros puede que tengan más independencia y más espacio para la regulación y la micro-gestión. Mi impresión es que la situación en este aspecto es bastante diferente, por ejemplo, en los países del Sur, Centro y Este de Europa.

## XIV. Gobernabilidad. Notas para el debate

INGRID MOSES

CHANCELLOR UNIVERSITY OF CANBERRA. AUSTRALIA

A finales de 2003 la *Ley de Educación Superior* de Australia fue enmendada para incluir en ella los *Protocolos Nacionales de Gobernabilidad*. El cumplimiento de estos *Protocolos* y de otra legislación referente a ciertos requisitos sobre las relaciones en el lugar de trabajo es condición necesaria para recibir financiación adicional por parte de las Universidades. Los requisitos establecidos y el tipo de evidencia “listada” necesaria para considerarlos cumplidos son los siguientes:

CUADRO 12

### National Governance Protocols (Australia)

NGP NO. <sup>1</sup>	ARTÍCULO DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA REQUERIDA POR DEST
1	El Proveedor ha especificado sus objetivos y/o funciones según la legislación habilitante.	Referencia o extracto de la legislación.
2	El organismo rector ha adoptado una declaración de sus responsabilidades primarias (incluidas las 8 responsabilidades listadas).	Acta/resolución (o extracto) del organismo rector mostrando que ha adoptado una declaración de responsabilidades con la lista de los artículos requeridos. Las responsabilidades primarias deben estar listadas en la legislación habilitante, después una referencia al extracto de las secciones relevantes.
	El organismo rector del proveedor de enseñanza superior, reteniendo sus responsabilidades últimas de gobierno, puede tener un sistema apropiado de delegación para asegurar el cumplimiento eficaz de estas responsabilidades.	Una referencia o extracto de la legislación relevante, políticas o procedimientos de delegación.
3	La legislación habilitante especifica los <i>deberes</i> de los miembros y las <i>sanciones</i> por incumplimiento de estos deberes (5 deberes listados).	Una referencia o extracto de la legislación.

<sup>1</sup> Los números se refieren a los Protocolos 1 al 11, no a secciones numeradas en el *Commonwealth Grant Scheme Guidelines*.

**National Governance Protocols (Australia)** (continuación)

NGP NO.1	ARTÍCULO DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA REQUERIDA POR DEST
	Excepto el presidente ( <i>chancellor</i> ), rector ( <i>vice-chancellor</i> ) y miembro que preside la Junta Académica ( <i>Academic Board</i> ) los miembros son designados/electos <i>ad personam</i> .	Una referencia o extracto de la legislación habilitante y/o una declaración que especifique la composición del organismo rector y el modo de elección y/o nombramiento.
	Organismo rector debe adoptar procedimientos de solución de conflicto de intereses similares a los de una empresa pública.	Referencia o extracto de la legislación.
	Protección de responsabilidad civil	Referencia o extracto de legislación y otra documentación relevante.
	El organismo rector (excepto cuando un proveedor está protegido por la Ley de Empresas ( <i>Corporations Act</i> )) tendrá el poder (en la legislación habilitante) para destituir, con al menos una mayoría de 2/3, a un miembro que haya incumplido sus obligaciones.	Referencia o extracto de legislación.
	El miembro debe desocupar automáticamente su oficina si es descalificado para actuar de director de una compañía o gestor de empresas bajo la Parte 2D.6 de la <i>Corporations Act</i> .	Referencia o extracto de legislación y otra documentación apropiada.
4	<b>Todos los proveedores, evaluados o no en el cumplimiento del Protocolo 4 en 2004, deben presentar documentos actualizados en 2005.</b>	
	El organismo rector pone un programa de iniciación y desarrollo profesional.	Documentos como la estrategia de desarrollo profesional; programa de iniciación; manual para miembros, etc.
	El programa de desarrollo profesional se asegura de que todos los miembros sean conscientes de la naturaleza de sus deberes y responsabilidades.	La proforma de las cartas de nombramiento de los miembros y/o otras pruebas documentales para mostrar que los miembros han entendido y han aceptado su rol y responsabilidades.
	El organismo rector valora regularmente sus resultados y su conformidad con los <i>Protocolos</i> e identifica habilidades y experiencia que puedan necesitar.	Pruebas documentales de los requerimientos (ej.: estatuto, reglas, pautas) para que el organismo rector pueda evaluar sus resultados, la conformidad con los <i>Protocolos</i> y la necesidad de tener ciertas habilidades; y pruebas (ej. actas) demostrando la regularidad del proceso.
5	<b>Todos los proveedores, evaluados o no en el cumplimiento del Protocolo 4 en 2004, deben presentar documentos actualizados en 2005.</b>	
	El tamaño del organismo rector no debe exceder de 22 miembros.	Referencia o extracto de legislación relevante.
	· Al menos 2 (1 si el organismo rector tiene menos de 10) miembros deben tener experiencia en finanzas (definida en <i>Protocolos</i> ).	Referencia o extracto de legislación relevante o/y otro documento acerca de la constitución del organismo rector.
	· Al menos 1 miembro con experiencia comercial (definida en <i>Protocolos</i> ).	El registro de miembros (según la tabla proforma suministrada por DEST) para verificar la conformidad.
	· Debe haber mayoría de miembros externos (definido en <i>Protocolos</i> ).	
	· No hay personas que actualmente sean miembros del Estado o del parlamento de la Commonwealth o de la Asamblea Legislativa, aparte de los expresamente seleccionados por el organismo rector.	

CUADRO 12

**National Governance Protocols (Australia)** (continuación)

NGP NO. <sup>1</sup>	ARTÍCULO DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA REQUERIDA POR DEST
6	<p>El Proveedor ha adoptado procedimientos de nombramiento sistemáticos para aquellas categorías de miembros potenciales que no lo son por elección.</p> <p>Los miembros así designados son seleccionados sobre la base de la contribución al funcionamiento eficaz del organismo rector.</p> <p>Establecimiento de un período máximo de servicio (habitualmente no más de 12 años).</p>	<p>Pruebas documentales y/o dirección de web relacionada que detallen los procesos de nominación y nombramiento.</p> <p>Pruebas documentales y/o dirección de web relacionada que detallen los procesos de nominación y nombramiento.</p> <p>La sección 11 (6). Pruebas documentales y/o dirección de web relacionada que especifiquen mandato máximo para los miembros. Declarar cualquier extensión específica del mandato concedido a miembros individuales más allá del máximo de 12 años. Pruebas documentales sobre si hay solapamiento o no en el término del mandato de los miembros. Esta información puede ser incluida en el registro de ingreso si el Proveedor cumple las exigencias conforme al Protocolo 5.</p>
7	El Proveedor publica sus procedimientos de reclamaciones con información sobre quejas que se presentan al mediador o equivalente.	Extractos de documentos públicos disponibles (ej. informe anual, guía del estudiante, material de iniciación para el personal) y, de estar disponible, una dirección de web con detalles sobre procedimientos de reclamación para estudiantes y personal. Los mecanismos para hacer peticiones externas deben ser mostrados. La intención del <i>Protocolo</i> es que la información sea fácilmente accesible a estudiantes y personal.
8	La Memoria anual informará de resultados generales.	Para la evaluación de 2005 debería ser presentada una copia de la Memoria del 2004. Si la publicación del informe se retrasara más allá de la fecha límite debería ser/es apropiado presentar un esquema de la sección como parte de la Declaración de Conformidad con una indicación de la fecha de publicación.
9	La Memoria anual incluye un informe de la gestión de riesgos de la organización.	Según las exigencias del <i>Protocolo</i> 8. Para la evaluación de 2005, debería ser presentada una copia de la Memoria 2004. Si la publicación del informe se retrasara más allá de la fecha límite debería ser/es apropiado presentar un esquema de la sección como parte de la Declaración de Certificación con una indicación de la fecha de publicación.
10	<p>El organismo rector supervisa las entidades controladas tomando medidas razonables para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Asegurar que el Consejo de la entidad posee habilidades necesarias, etc.</li> <li>· Designar algunos directores al Consejo que no sean miembros del organismo rector o personal o estudiantes de la Universidad.</li> </ul>	Pruebas documentales de conformidad (resoluciones de Consejo, políticas, extractos de actos indicando recibo de informes de las entidades controladas etc.). Todos los requisitos listados deben ser cubiertos.

CUADRO 12

**National Governance Protocols (Australia)** (continuación)

NGP NO. <sup>1</sup>	ARTÍCULO DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA REQUERIDA POR DEST
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asegurarse de que el Consejo regularmente adopta y valora una declaración escrita de sus propios principios de gobernanza.</li> <li>· Asegurar que el Consejo documenta una estrategia corporativa y de negocio, incluido un plan de negocio.</li> <li>· Establecer y documentar expectativas claras para los informes que deben presentar.</li> </ul>	
11	Un Proveedor de enseñanza superior debe evaluar el riesgo que corre la parte de su propiedad comprometida en cualquier entidad (incluso una empresa asociada según definición de las Normas Contables publicadas por el Consejo de Normas Contables australiano), sociedad o <i>joint venture</i> . El organismo rector del Proveedor, cuando sea apropiado a la vista de la evaluación de riesgo, debe usar sus mejores esfuerzos para obtener el informe de un auditor (incluida certificación de auditoría y carta de la dirección) de la entidad por un Auditor General del Estado, Territorio o de la <i>Commonwealth</i> o por un auditor externo.	Pruebas documentales de la conformidad (las resoluciones de Consejo, las políticas, evaluación de riesgos y documentos de gestión etc.). (Nota: los Proveedores deben haber realizado, por lo menos, amplias evaluaciones de riesgo en todas las entidades asociadas antes del 30 de septiembre, fecha límite).

## XV. Construcción de una región de conocimiento

MANUEL MOTA

UNIVERSITY OF MINHO, BRAGA. PORTUGAL

La zona de influencia de la Universidad do Minho comprende una población aproximada de 1 millón de personas. Es una de las regiones de Europa donde la población es más joven. Los datos y cifras de la Universidad do Minho para el año 2006 son:

- 11.500 estudiantes de grado y 4.000 de post-grado.
- 11 Escuelas, que cubren todas las disciplinas, desde Derecho hasta Medicina.
- 920 docentes, de los cuales 750 son doctores.
- 600 miembros del personal administrativo y de servicios.
- 2 campus: Braga y Guimarães, ciudades que distan 20 kilómetros.

CUADRO 13

Transferencia de conocimiento. Cifras comparativas de la Universidad do Minho

	POBLACIÓN (MILLONES)	PUBLICACIONES (POR MILLÓN DE HABITANTES Y AÑO)	TESIS DOCTORALES (POR 1.000 TRABAJADORES EN ACTIVO)	PATENTES (POR MILLÓN DE HABITANTES Y AÑO)
Irlanda	4	580	5,1	70
España	50	579	4,6	21
UE	470	803	5,6	139
Medida nacional (cordis/UE)	10	289	3,3	4
UMinho	0,9	637	4,5	16

### Proporción de estudiantes graduados en UMinho en 2006

- 25% estudiantes graduados.
- 2% estudiantes graduados extranjeros.
- 100 tesis doctorales/año.
- 400 tesis máster/año.

## Medidas-iniciativas para atraer estudiantes extranjeros

- Centro europeo de movilidad para investigadores.
- Centro Regional de Movilidad Fulbright (facilita movilidad con Estados Unidos).
- Oficina de apoyo a la Investigación.
- Política de acceso abierto y *Repositoryum*.

## Iniciativas de colaboración internacional

- Computer Graphics Centre (Fraunhofer/ZGDV/TUDarmstadt partnership) (2001).
- Confucius Institute (2005).
- European Lab of Excellence on Tissue Engineering and Regenerative Medicine (2006).
- INL – Iberian Nanotechnology Laboratory (2006).

## Otras estructuras de I+D (Con la participación de unas 120 empresas)

- PIEP (Innovation Pole for Polymer Engineering).
- CVR (Centre for Waste Valorisation).
- CEITRA (Centre for Innovation in Transportation and Pavements).

## Infraestructuras territoriales

- Incubadora en la ciudad de Vila Verde (10 kilómetros al norte de Braga) (lista en 2008).
- AVEPARK: 90 hectáreas ocupadas por el SCIENCE & TECHNOLOGY PARK, a mitad de camino entre Braga y Guimarães (listo a lo largo del año 2007).
- CENTI (NANOTECHNOLOGY ASSAY FACILITY FOR TEXTILE AND SHOE INDUSTRY), en la ciudad de Fama-licaio (en marcha en 2008).

## Acciones futuras 2007/08

- Creación de 5 Casas de Conocimiento.
- Plataformas Internas:
  - Nanotechnologies Platform.
  - Biotechnologies Platform.
  - Renewable Energies Platform.
  - Multimedia Platform.
- Plataformas Europeas:
  - Construction Technology
  - Textile Technology
  - ARTEMIS (Information Society)
  - ERA-Net Industrial Biotechnology
  - Manufacture
  - ETP Platform on Nanomedicine
  - EUKN – European Urban Knowledge Network



## XVI. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos – los mismos problemas

PAUL SABAPATHY

CBE, CHAIRMAN OF UCE BIRMINGHAM. REINO UNIDO

### Guia CUC – Rol del órgano de gobierno (Governing Body)

- Cada Institución de Educación Superior (IES) estará dirigida por un órgano de gobierno efectivo, clara y colectivamente responsable de la supervisión de la institución, que determine su dirección futura y que fomente un entorno que permita alcanzar la misión institucional y maximizar el potencial de aprendizaje.
- El órgano de gobierno de cada institución asegurará el cumplimiento de sus estatutos, reglamentaciones y provisiones reguladoras y su marco de gobernanza, y, sujeto a todo ello, tomará las decisiones definitivas en temas fundamentales de la institución.

### Modelo de gobernanza inglés

**Características principales:** existen tres modelos diferentes con una característica común: tienen un único órgano de gobierno.

- Antiguos: Oxford y Cambridge, fundados hace más de 500 años. El rector (*vice-chancellor*) es el director del órgano de gobierno. El poder lo tienen los *colleges* (Escuelas). Están intentando re-estructurar el sistema.
- Pre 1992. Propio de instituciones fundadas en el siglo XIX, en general, incorporadas al sistema de enseñanza superior por Real Decreto (algunas por ley parlamentaria) que les confiere poderes para otorgar títulos.
- Post 1992. Propio de centros creados por ley parlamentaria, que otorgó el poder al Consejo Privado para actuar en nombre del monarca concediendo el título de Universidad a Escuelas Politécnicas y a algunas otras que cumplían los requisitos necesarios. La ley especifica cómo debe ser la estructura de gobernanza de la institución.

## Modelo de gobernanza Post 1992

### Responsabilidades formales de los órganos de gobierno fijados por la *Ley de Reforma de la Educación 1988*

El articulado de la citada *Ley* obliga a que las Universidades tengan un Consejo de Gobierno (*Board of Governors*) y un Senado, cada uno de ellos con unas funciones y responsabilidades claramente definidas, para supervisar y gestionar sus actividades.

CUADRO 14

#### Responsabilidades del Consejo de Gobierno (*Board of Governors*)

- Determinar el carácter educacional y la misión de la Universidad y la supervisión de sus actividades.
- Asegurar el uso efectivo y eficaz de sus recursos, la solvencia de la Universidad y de la Corporación y la salvaguarda de sus activos.
- La aprobación de las cuentas anuales.
- El nombramiento, asignación, evaluación, suspensión, despido, salario y demás condiciones de contratación del director, el secretario y otros cargos directivos que el Consejo de Gobierno (*Board of Governors*) determine.
- Diseño del marco de salarios y otras condiciones de trabajo del resto del personal.

### Responsabilidades del Senado

Sujeto a la responsabilidad final del Consejo de Gobierno (*Board of Governors*), el Senado supervisa los temas académicos. Sus miembros provienen en su totalidad del personal y de los estudiantes de la Universidad. Le corresponden, de forma muy especial, los temas generales relativos a la docencia y a las tareas de investigación de la Universidad.

## Antecedentes de UCE (*University of Central England*)

### Historia

- Orígenes: 1843: Instituto Politécnico y Escuela de Diseño de Birmingham Government.
- 1971 Politécnica de Birmingham.
- UCE Birmingham 1992.

### Misión

Proporcionar enseñanza y aprendizaje de gran calidad a una amplia diversidad de estudiantes:

- Apoyando y premiando la excelencia en docencia.
- Invirtiendo en nuevas tecnologías que ayuden al aprendizaje.

- Ofreciendo programas flexibles que maximicen la progresión y retención de los estudiantes.
- Apoyando al alumno de acuerdo con sus valores, experiencias, expectativas y necesidades específicas de aprendizaje.
- Integrando las necesidades de los empleadores en los programas y asegurando la calidad continua de éstos.
- Ofreciendo oportunidades de aprendizaje diversas en las distintas etapas de la vida de los estudiantes.

La misión última de la UCE es comprometerse y trabajar activamente con su comunidad local para mejorar el bienestar social, cultural y económico:

- Apoyando la participación en la Institución educativa del grupo social más amplio posible.
- Trabajando con organizaciones sociales para mejorar los servicios, no sólo educativos.
- Implementando iniciativas especiales para ayudar a las personas con dificultades especiales.
- Ayudando al desarrollo económico de la región al proporcionar una fuerza de trabajo cualificada.
- Emprendiendo iniciativas de desarrollo económico concretas, por ejemplo, la creación de dos *clusters* empresariales para la Advantage West Midlands (AWM), la agencia regional de desarrollo, la primera para productos de alto valor añadido y la segunda para empresas de nuevos medios de comunicación.
- Promoviendo la extensión del alcance cultural de las actividades de la UCE, organizando más de 300 conciertos anuales en el Conservatorio de la UCE Birmingham y el Festival de Arte, Moda y Joyería New Generations.

Además, la UCE debe comprometerse activamente en temas de consultoría e investigación para beneficiar a grupos específicos:

- Nuestros estudiantes, manteniéndoles informados de los últimos desarrollos en su disciplina.
- Empresas locales y nacionales y sus consumidores, cuyos productos y vida cotidiana se ven determinadas por la transferencia de tecnología y conocimiento.
- Profesionales y clientes de algunas profesiones clave, cuyas prácticas y procedimientos se ven mejoradas gracias a la formación crítica y la reflexión.
- Docentes, estudiantes y profesionales de todo el mundo que pueden acceder a las publicaciones del personal de la UCE.

## Estructura y organización

Siete Facultades ubicadas en ocho campus.

## Número de estudiantes

Han ido creciendo desde 1992 hasta alcanzar los 23.756 del curso 2004/5.

## Finanzas – Ingresos

Han experimentado un crecimiento del 158% desde 1992, siendo la previsión actual de £144m.

## Composición del Consejo (*Board*)

16 miembros:

- 11 independientes, incluidos el presidente y el vice-presidente.
- 1 rector (*vice-chancellor*).
- 1 miembro del Senado.
- 1 miembro académico electo.
- 1 miembro no-académico electo.
- 1 presidente de los estudiantes.

### CUADRO 15

#### Retos en la gobernanza de la IES. Enfoque de la UCE

1. Tensiones para mantener la calidad frente al incremento del número de estudiantes.
2. Libertad académica frente corporativismo.
3. Mayor competencia por los estudiantes.
4. Internacionalización de la enseñanza superior.
5. Regulación externa.
6. Especialización de la investigación.
7. Necesidad de contar con consejeros comprometidos, independientes y cualificados que apoyen y cuestionen a la dirección de la IES.
8. Demandas sociales que compiten por y penuria de recursos.

## Una buena gobernanza no garantiza el éxito

“El reto real para los directores no es cumplir con las regulaciones, es obtener superior rendimiento. Para conseguirlo necesitan, de forma sistemática, examinar sus fines, tareas, capacidades, información y agenda.” [Nadler, David A. (2004): “Building Better Boards”, *Harvard Business Review*, May 2004].

## XVII. Notas para las sesiones de trabajo

PAUL SABAPATHY

CBE, CHAIRMAN OF UCE BIRMINGHAM. REINO UNIDO

### Calidad: UCE Birmingham. [www.uce.ac.uk](http://www.uce.ac.uk)

Durante los últimos 14 años el departamento de la Universidad especializado en calidad, el Centre for Research into Quality ([www.uce.ac.uk/crq/](http://www.uce.ac.uk/crq/)) ha realizado una encuesta anual en cada curso a los alumnos. El informe y las acciones propuestas por el Senado teniendo en cuenta los resultados de la citada encuesta pasan al Consejo.

El Consejo recibe también copias de los informes de auditoría académica, incluyendo las respuestas de los docentes; y las actas de todas las reuniones del Senado. Por su parte, el presidente recibe copia de todos los documentos del Senado.

El control de calidad externo tiene diversas fuentes: la QAA (Quality Assurance Agency), la NHS (National Health Service), la TTA (Teacher Training Agency) o diversas asociaciones profesionales, por ejemplo, el Royal Institute of British Architects. Todos los informes de auditoría externa se presentan al Consejo.

Todos los títulos que se otorgan cuentan con examinadores externos.

Todo el personal docente tiene que superar pruebas de pedagogía.

Todos los cursos franquiciados en el Reino Unido o internacionalmente son controlados por personal de UCE y supervisados por inspectores de la QAA.

Se promueve que los ayudantes de cátedra (*teaching fellows*) se financien internamente y externamente.

La UCE alberga el Centre for Teaching Excellence financiado por el HEFCE (Higher Education Funding Council).

Se busca profesorado (*professorships*) que pueda demostrar excelencia en una o más áreas de:

Investigación.

Liderazgo académico.

Nivel profesional.

## Obtención de Financiación no-gubernamental

La UCE diversifica con éxito sus flujos de ingresos, reduciendo la dependencia de financiación del HEFCE. Tiene una gran solidez financiera histórica gracias al importante liderazgo que tiene dentro de la comunidad y a su buena gestión, lo que permite a la Universidad diversificar su inversión. Además se ha aumentado la contribución del estudiante al sostenimiento de los costes reales del servicio que recibe, pues desde el año 2003, la política de pago de matrículas en Inglaterra hace que éstas puedan llegar hasta las 3.000 libras.

### TIC (Technology Innovation Centre) (anteriormente Facultad de Ingeniería) [www.tic.ac.uk/](http://www.tic.ac.uk/)

Este centro es extremadamente emprendedor. Un ejemplo de ello es que gestiona el 40% del proyecto Millenium de Birmingham, con un presupuesto de 114 millones de libras.

Además, la UCE es una de las dos Universidades del Reino Unido que no forma parte del convenio colectivo nacional de negociación salarial, lo que le permite tener una mayor flexibilidad en la contratación de su personal y cubrir mejor y más rápidamente las necesidades de sus clientes. Es un empleador de *status* excepcional: no ha resultado afectado por los problemas laborales recientemente sufridos por la industria.

Otras iniciativas novedosas de esta Universidad son la Tic's Microsoft Academy, que proporciona cursos avanzados en la materia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, o el programa Cisco Networking Academics, que ofrece docencia en línea para formación académica en diversos países de Europa, Oriente Medio y África. Recientemente, TIC ha firmado con la Universidad de Chongqing en China (CQU) un acuerdo de colaboración significativo en áreas como tecnologías de ruido, vibraciones y emisiones de motores, en los cuales TIC y CQU son expertos muy cualificados.

TIC imparte un programa 2+2 con la Nanjing University of Science and Technology. Los alumnos estudian 2 años en China (con enseñanza en inglés) y otros 2 en Birmingham.

No son estos dos los únicos ejemplos de colaboración. La UCE Business School ([www.tbs.uce.ac.uk/](http://www.tbs.uce.ac.uk/)) ha constituido asociaciones en Shanghai, Macau y Hong Kong que permiten a los estudiantes chinos cursar estudios en UCE Birmingham. Además, sesenta estudiantes se graduaron el pasado año en el BIAD's (Birmingham Institute of Art and Design) en cursos conjuntos con Lasalle College of the Arts de Singapur.

Otras iniciativas formativas novedosas puestas en marcha por UCE han sido los cursos de Home Inspectors desarrollados para formar en la compra y venta de casas ([www.lhds.uce.ac.uk/pages/home\\_inspectors](http://www.lhds.uce.ac.uk/pages/home_inspectors)).

En colaboración con TIC, el ABDN (Accelerate Business Development Network) ha creado una red de empresas fabricantes de soluciones totalmente innovadoras en compras e ingeniería.

Enterprise Fellowship Scheme apoya el desarrollo emprendedor y el registro de la propiedad intelectual para realzar la investigación, la docencia y el aprendizaje en UCE Birmingham. Los profesores desarrollan sus *start-up* o ideas de desarrollo de productos con la ayuda del Scheme y otros mecanismos incubadores de apoyo.

Por último, el programa Medici, salido de la colaboración entre 15 Universidades de la región de los Midlands, se ha configurado como parte del impulso estratégico de la UCE Birmingham a la transferencia de tecnología.



## Capítulo VIII

### TEXTO DE LAS PONENCIAS

iaugb



1ª REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL  
ASSOCIATION OF UNIVERSITY GOVERNING BODIES

“LA SOCIEDAD SE ENCUENTRA CON LA UNIVERSIDAD”  
(GRANADA, 23-24 OCTUBRE 2006)



**Índice de los textos de las ponencias presentadas en la Primera Reunión de la International Association of University Governing Bodies: “La sociedad se encuentra con la Universidad” (Granada, 23-24 octubre 2006)**

- I. Introducción (72)  
José María Fluxá Ceva, *Presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas. España*
- II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad (73)  
Richard T. Ingram, *President emeritus Association of Governing Bodies of Universities and Colleges. USA*
- III. Gobernabilidad de y en las Universidades - Algunos problemas y reflexiones (81)  
Ingrid Moses, *Chancellor University of Canberra. Australia*
- IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias (90)  
Richard Yelland, *Head of Education Management and Infrastructure Division OCDE*
- V. Financiación no-gubernamental (99)  
Julio Revilla, *Presidente del Consejo Social de la Universidad de Huelva, España*
- VI. Gobierno de las Universidades (102)  
José Luis López de Silanes, *Presidente del Consejo Social de la Universidad de La Rioja, España*
- VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido (105)  
David E. Fletcher, *Secretary Committee of University Chairmen (CUC), Reino Unido*
- VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades (108)  
Rafael Spottorno, *Presidente de la Fundación Caja Madrid, vice-presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Madrid. España*
- IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando? (111)  
Perla Cohen, *Universidad de Toulouse Le Mirail. Francia*
- X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad - Consejos Sociales, Sociedad y Cultura (118)  
José María Fluxá, *Presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas. España*
- XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton (121)  
Brian Heidecker, *Chair Board of Governors, University of Alberta. Canadá*
- XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión (126)  
Max Kothbauer, *Chair Universitat Wien. Austria*
- XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades (128)  
Alan Larsson, *Chairman Lund University. Suecia*
- XIV. Construcción de una región de conocimiento (137)  
Manuel Mota, *University of Minho, Braga. Portugal*
- XV. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos - los mismos problemas. Experiencia de la UCE de Birmingham (142)  
Paul Sabapathy, *CBE, Chairman of UCE Birmingham. Reino Unido*

## I. Introducción

JOSÉ MARÍA FLUXÁ

PRESIDENTE DE LA CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES  
DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. ESPAÑA

A través de los Consejos Sociales se consigue una mayor y mejor participación de la sociedad en el gobierno de las Universidades. En los Consejos Sociales de las mejores Universidades del mundo los vocales externos a ésta son mayoría.

Aunque estos Consejos tienen nombres distintos según el país: Consejos Sociales en España, *Board of Trustees* en Estados Unidos, *Board of Governors* en el Reino Unido, por ejemplo, su misión y muchas de sus atribuciones son parecidas en todos ellos.

En los países en los que las Universidades tienen estos Consejos, que son, por otra parte, donde se encuentran la mayoría de las Universidades de éxito, no se duda de que su actuación como representantes de la sociedad ha sido positiva para las Universidades en relación con su entorno, y de que han colaborado en el desarrollo acertado de las tres misiones fundamentales de la institución: el aprendizaje, la investigación y la diseminación de la cultura.

Los Consejos de las Universidades norteamericanas, cuyos presidentes formaron una conferencia ya en los años Veinte del siglo pasado, han realizado muy buenos análisis de las competencias de los Consejos, y de la ética y condiciones de liderazgo deseables en los consejeros. En sus análisis han destacado que hay competencias ejercidas por todos los Consejos Sociales en los distintos países: aprobar el presupuesto anual de la Universidad, desarrollar la misión y dirección estratégica de ésta, hacer de puente entre la sociedad y la Universidad... Sin embargo, hay competencias que no poseen todos los Consejos, por ejemplo, el nombramiento del rector y de otros cargos ejecutivos, a las que se da mucha importancia. Los Consejos de Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, Canadá y Australia, entre otros muchos, poseen esta competencia. En España los Consejos Sociales carecen de esta facultad. Cada vez son más los Consejos que tienen esta responsabilidad. Las razones que se esgrimen para justificar dar a los Consejos esta posibilidad son, entre otras, la independencia del rector respecto al personal y claustro de la Universidad, con la consiguiente disminución de la endogamia; y la mayor posibilidad de sintonía entre el presidente y el Consejo de Gobierno.

Un apunte histórico: recientemente, el presidente de la Conferencia americana, Tom Ingram, subrayaba que los primeros Consejos Sociales se crearon en España hace más de ocho siglos; y que después, su ejemplo fue seguido por las Universidades de Bolonia, París y Ginebra.

## II. El renacimiento en el mundo de Consejos Ciudadanos y Consejos en la Gobernanza de la Universidad

RICHARD T. INGRAM

PRESIDENT EMERITUS ASSOCIATION OF GOVERNING BODIES OF UNIVERSITIES AND COLLEGES. USA

Tiene sentido que sea España quien acoja una reunión de los líderes de los órganos sociales de gobierno para debatir las distintas maneras en las que ciudadanos voluntarios de distintos países participan en el gobierno de las Universidades. Fueron los Consejos Sociales, Consejos de Universidades del siglo XII en España, los precursores del compromiso que adquirieron ciudadanos relevantes en el gobierno de las Universidades de Bolonia, Ginebra y París –las Universidades más importantes entonces– y los que, en consecuencia, promovieron la idea del compromiso ciudadano con la misión y los objetivos de la Universidad.

Los Consejos Sociales fueron anteriores incluso al regalo que le hizo al mundo la legislación romana: la “corporación autónoma”, concepto que más tarde la legislación inglesa alimentó y refinó, y que hoy sobrevive de diversas formas en la mayor parte de las naciones industrializadas y las democracias. Aquellos primeros “Consejos Sociales”, hace unos 800 años, se relacionaron con todas las Universidades españolas como parte de un sistema de comprobación y equilibrio. Tenían el fin de ayudar a que los colectivos de estudiantes y profesores actuaran de una manera responsable, a que el dinero público se utilizara adecuadamente y a que las Universidades sirvieran a las necesidades sociales y se responsabilizaran de sus resultados ante los que las financiaban.

Aunque, por supuesto, nuestros colegas españoles son los que mejor pueden juzgar, es muy probable que los Consejos Sociales en España hayan experimentado muchas de las tensiones dentro de la Universidad y con las Administraciones Públicas que han marcado la evolución de cientos de Consejos Ciudadanos en cualquier parte del mundo, incluido desde luego Estados Unidos y el Reino Unido.

Los Consejos Sociales, sin duda, a través de los años y ciertamente en los últimos tiempos, han ido experimentando disminuciones y aumentos de funciones, autoridad y efectividad, así como cambios en la forma en la que son percibidos por el profesorado, los políticos, los ministerios de educación, los empresarios y la ciudadanía en general. Pero el hecho de que sigan existiendo y de que persistentemente se reafirme su responsabilidad y efectividad, indica la importancia que tiene su creación y el que sean algo preferible, aunque imperfecto, a las alternativas de control directo gubernamental, y señala lo apropiado de esta conferencia para presidentes de Consejos celebrada en Granada. Es un momento magnífico para reflexionar sobre cómo el Consejo universitario “externo” está evolucionando en varios países y comparar y contrastar las responsabilidades y relaciones que tiene con los múltiples grupos de influencia del mundo universitario, incluidos los *vice-chancellors*, *rectors* y *presidents*.

La tesis de este trabajo es que, actualmente, los Consejos de Gobierno ciudadanos, constituidos por individuos relevantes de fuera del ámbito de la educación (miembros externos), se están redescubriendo y están cobrando nuevas energías. En un país tras otro, por un Gobierno tras otro, su importancia se ve renovada y reconocida incluso por el reticente profesorado universitario y otros líderes académicos, en casi todos los continentes.

Aunque esta tendencia es desigual y está aún lejos de ser universal, es esperanzadora para el desarrollo a largo plazo de las Universidades, tanto en lo que se refiere a sus posibilidades de encontrar fuentes de financiación distintas a los subsidios del Gobierno, como para proporcionarles una mayor protección ante una intervención inapropiada de las Administraciones, y ayudarlas a resistir las vicisitudes de modas e ideologías propias de los extremos políticos, tanto de derechas como de izquierdas.

¿En que se apoya la tesis de mi artículo de que alrededor del mundo se está dando más autoridad y responsabilidades de gobierno a Consejos predominantemente externos? ¿Qué condiciones económicas, políticas y sociales están contribuyendo al renacimiento de estos Consejos como instituciones sociales de importancia? ¿Por qué ser optimistas acerca de este renacimiento para las empresas académicas de nuestros respectivos países? ¿Qué se podría hacer para ayudar a que esta tendencia adquiera impulso en más países?

## Tendencias y circunstancias globales que contribuyen a apoyar esta tesis

Al menos cinco tendencias globales impulsan este renacimiento. Por orden de importancia son las siguientes:

- *La incapacidad de los gobiernos para proveer y mantener niveles de financiación.* Ésta es una tendencia global por muchas razones, incluida la creciente necesidad de recursos sociales en otros sectores en prácticamente todos los países. Esto ha llevado ineludiblemente a que las Universidades tengan que ser más emprendedoras, a que tengan que relacionarse mucho más con otras instituciones de la sociedad, incluidas empresas e industrias, y a que su dependencia de la generosidad de ciudadanos privados y de organizaciones no-gubernamentales sea mucho mayor.
- *La creciente conciencia de que, históricamente, ni las Administraciones (a través de los Ministerios de Educación) ni el profesorado universitario han sido capaces de resolver satisfactoriamente la asignación de recursos escasos.* La consecuencia inevitable de esta toma de conciencia es el esfuerzo para que las rectorías y presidencias ceremoniales de corta duración tengan mayor autoridad. Estos puestos de liderazgo se están transformando en puestos de gestión basados en el modelo corporativo *for-profit*.
- *La creciente competencia entre instituciones académicas dentro y fuera del país para obtener recursos, estudiantes, profesores e investigadores eminentes, líderes académicos y ejecutivos sofisticados capaces de manejar grandes presupuestos, estrategias sofisticadas de inversión y políticas complejas de recursos humanos.* Esta tendencia está exacerbada por el crecimiento de las nuevas Universidades “privadas” y especialmente, por el de las instituciones académicas “*for-profit*” existentes en muchos países. En estos momentos, aunque es comprensible, también es una lastima que los políticos y los ciudadanos aprecien tanto este tipo de empresas comerciales, que ponen más énfasis en asegurar trabajo que en dar una buena educación académica.

- *La realidad de que muchas Universidades se han convertido en el motor económico más importante en sus comunidades o regiones.* Muchas instituciones son los empleadores y contratantes de bienes y servicios más importantes de su entorno, y es más así según aumentan de tamaño. Además, los descensos del sector manufacturero y otros cambios vividos por las economías de muchas regiones han aumentado la importancia de las Universidades en su contribución al bienestar económico y social de sus comunidades.
- *La renovada presión sobre las Universidades para que estén más orientadas hacia dar servicios y respuestas sociales y más en sintonía con las necesidades de sus comunidades.* Además crecen las expectativas para que las Universidades estén mucho más abiertas a todas las clases sociales y económicas, también a las que en el pasado fueron excluidas.

Éstas y otras circunstancias y condiciones de cambio han hecho resaltar la conveniencia de poner en manos de Consejos de Gobierno externos las decisiones de alto nivel que determinen, ciertamente en consulta con otros, la dirección estratégica y las prioridades de la Universidad, los presupuestos anuales y plurianuales, y la asignación de los recursos limitados. Aún más importante, se les está encomendando cada vez más a estos Consejos externos la selección del director ejecutivo y la determinación de las condiciones de contratación y duración de su puesto (en el Apéndice A encontrarán una lista de las responsabilidades tradicionales de los Consejos de Gobierno en Estados Unidos y otros países, referencia para que el lector pueda comparar las experiencias y tradiciones de su país).

Es defendible que todos y cada uno de los cinco puntos arriba mencionados sean de gran peso para delegar la autoridad a los Consejos de Gobierno, cuyos miembros pueden proporcionar el tipo de política de liderazgo, en asociación con un director ejecutivo que comprenda y respete la cultura académica y que pueda llevar al profesorado a niveles de actuación todavía más elevados. Las autoridades de gobierno tienen que estar “cerca de la acción”, tener la capacidad de abogar por la Universidad pero a la vez hacerla responsable, tener la confianza de los ciudadanos que contribuyen con sus impuestos (y de la Administración), ser capaces de crear redes en beneficio de la Universidad para conseguir financiación y becas, y, por otro lado, comprender y abordar políticas y prácticas relacionadas con presupuestos grandes y con complejas relaciones de personal; todo ello, a ser posible, siendo independientes de la burocracia de la Administración Pública.

La experiencia nos ha mostrado que gobernar la Universidad, de arriba abajo, cualquiera que sea su estructura y cultura, de forma inevitable, es un proceso desordenado. Los miembros de los Consejos de Gobierno tienen que mantener una amplia tolerancia hacia la ambigüedad y mucho sentido del humor. La distancia entre la teoría y la práctica de cómo debe funcionar un Consejo –creador de políticas universitarias– puede ser muy amplia. Pero esto daría tema para otra conferencia.

Atestiguamos en muchos países una devolución significativa de autoridad desde las Administraciones nacionales a los Consejos de Gobierno de ciudadanos, desde los profesores universitarios y los directores ejecutivos a los Consejos de Gobierno predominantemente externos, y desde los Consejos de financiación a los Consejos de Gobierno, aunque es de esperar que siempre se mantenga un suave toque de regulación gubernamental como medida recíproca de gestión responsable. Somos también testigos de la conversión de unas Juntas y Consejos externos protocolarios en auténticos Consejos de Gobierno. (Nota: un Consejo de Gobierno auténtico, a diferencia de uno ceremonial o asesor, tiene suficiente autoridad legal para (1) contratar y despedir, apoyar públicamente y evaluar la actuación al director ejecutivo y (2) fijar el presupuesto anual y tener suficiente autoridad discrecional sobre él a través del equipo de gestión universitaria).

## ¿La Universidad de Oxford como metáfora?

Podría decirse que uno de los grandes bastiones del mundo de dominio del profesorado y el personal, en lo que atañe a la gobernabilidad universitaria, sigue siendo la Universidad de Oxford. Pero incluso Oxford está re-evaluando su estructura de gobierno (quién es quién decide qué), y está en proceso de conseguir que ciudadanos prominentes se comprometan seriamente a ayudar a fijar sus estrategias y su dirección política y a enfrentar sus necesidades en materia de recursos. Ha habido en este verano del 2006 muchas noticias sobre las provocadoras ideas del relativamente nuevo rector, John Hood, incluyendo, por ejemplo, la forma de selección en la admisión de alumnos. Un titular reciente decía “Las Facultades de Oxford van a perder el derecho del que han disfrutado durante 800 años de admitir sólo a aquellos estudiantes a los que quieren educar” [Clare, John (2006)]. Pasar a “un sistema más centralizado” de acceso parece ser la respuesta, al menos en parte, a la presión del Gobierno para asegurarse de que admiten más estudiantes de escuelas públicas y de clases sociales menos favorecidas.

Esta gran Universidad, como todas las Universidades británicas, está preocupada por su financiación a largo plazo. Su “*Congregation*”, el “parlamento” de Oxford, con más de 3.500 miembros entre profesores, investigadores, bibliotecarios y otro personal, rara vez se reúne. Otras dos Comisiones internas diseñan las políticas para la Universidad: el mucho menor “*Council*” y la “*Conference of Colleges*” comisión esta última que representa los intereses comunes de las 39 Facultades de la Universidad y de otras siete unidades académicas. Pero, lo más fascinante al respecto de los cambios en su estructura de gobierno, es una propuesta incluida en el reciente *Libro Blanco de Gobernabilidad* que pide un Consejo de Gobierno en el que el número de miembros se reduzca de 26 a 15, de los que 8, incluido el presidente, deben ser externos a la Universidad.

Igualmente, hay cada vez más voces reclamando reformas en Cambridge: “Los catedráticos dirigen Cambridge, pero ¿deben hacerlo?” se preguntaba el titular de un artículo reciente. Un segundo artículo decía “Los profesores dicen que el que ellos ejerzan la última autoridad es la razón por la que los grandes reformadores de la Universidad acusan al sistema de estar bloqueando los cambios” [*Chronicle of Higher Education* (U. S.) (6 de febrero de 2004) y *Chronicle of Higher Education* (U. S.) (16 de junio de 2006)]. ¡Es un escenario interesante!

## Devolución de autoridad y responsabilidad en Universidades japonesas

En el otro lado del mundo estamos viendo al Gobierno de Japón lidiando con sus propias realidades acerca de cuánto dinero puede continuar adjudicándose a la Universidad nacional y a otras Universidades. Los responsables del Ejecutivo se han dado cuenta de que es necesario diversificar las fuentes de recursos de estas instituciones, especialmente frente a un descenso significativo en el crecimiento de la población, y de que se necesita menos participación gubernamental y más responsabilidad universitaria para poder diversificar y controlar los recursos. En este sentido se han movido algunas decisiones gubernamentales, por ejemplo, la de permitir a las Universidades invertir capital en bolsa y en otras alternativas de mayor riesgo para maximizar sus ingresos. En Japón, las implicaciones de cambio de las estructuras de gobierno son importantes. Es probable que en un futuro próximo se solicite a ciudadanos eminentes y de éxito, incluidos aquellos del entorno corporativo y de negocios, que ayuden en el gobierno de las Universidades del país.

## Formación y Desarrollo de los miembros de los Consejos en el Reino Unido y Australia

Varios estudios realizados en los últimos años en el Reino Unido y Australia sobre gobernabilidad en la Universidad han llamado la atención sobre la necesidad de reforzar la efectividad de los Consejos de Gobierno externos. En el Reino Unido un ejemplo de la toma de conciencia de esta necesidad son las reuniones regulares del *Council of University Chairs* (CUC), que se podría definir como una ONG voluntaria dedicada a ayudar a los miembros de los Consejos universitarios a entender cuales son sus responsabilidades y las funciones de dichos Consejos, reuniones que se reconocen como una alternativa mejor al control gubernamental directo. Es más, la Administración ha dado una financiación importante para poner en marcha otra organización, la *Leadership Foundation* (cuya Junta Directiva incluye a miembros de Consejos de Gobierno de las Universidades), dedicada a facilitar el análisis y a proporcionar programas para reforzar la administración de la Universidad y su gobierno. Uno de sus proyectos actuales, que realiza en cooperación con el CUC, es dar las pautas (*benchmarks* específicos para la Universidad o Indicadores Claves de Rendimiento) que ayuden a los Consejos de Gobierno a valorar los resultados de sus instituciones.

En Australia, el liderazgo de una *university vice-chancellor*, que ahora es *university chancellor*, ha dado como resultado la puesta en marcha de programas nacionales periódicos de formación y desarrollo para los miembros de Consejos, en cooperación con la organización nacional de *vice-chancellors*. Falta comprobar si este esfuerzo será sostenible –teóricamente no tiene financiación gubernamental–, pero es un ejemplo recomendable para otros países, y refuerza la hipótesis de mi conferencia de que se está dedicando más atención a por qué y cómo los Consejos de Ciudadanos deben ser propuestos como máxima autoridad de gobierno de la Universidad en la forma más adecuada a la cultura, tradición e historia de cada país.

## El redescubrimiento de los Consejos de Gobierno de ciudadanos en Europa del Este y Europa Central

Durante décadas la Universidad de Moscú ha contado en su gobierno con el compromiso de muchos ciudadanos prominentes, y de forma similar ha ocurrido en muchas otras Universidades en Rusia y en otros antiguos Estados de la Unión Soviética. Las Juntas Consultivas y los Consejos están sobresaliendo ahora todavía más porque los líderes académicos están descubriendo el hecho de que la participación de ciudadanos prominentes y comprometidos, muy cultos y exitosos, puede ser enormemente útil en la toma de decisiones y el desarrollo institucional, y servir de “amortiguador” y de “puente” con el gobierno y otros sectores importantes del entorno (industria, agricultura, artes, sociedades científicas, etcétera). Por supuesto, está por ver si esta participación se va a consolidar y se va a generalizar la constitución de Consejos de Gobierno, pero hay algunas tendencias prometedoras en esta dirección.

Estas tendencias están apoyadas directa e indirectamente por unas pocas fundaciones americanas y europeas. Aunque sus motivaciones varían, la conexión que existe entre la libertad de las Universidades y el crecimiento de instituciones democráticas no ha pasado desapercibida.

## El milagro de la transformación de Sudáfrica

Las repercusiones del *apartheid* sobre el sistema universitario sudafricano y cómo ha afectado éste al gobierno de la Universidad son dos temas interesantes. Una de las metas inmediatas del Gobierno democrático de la República de Sudáfrica fue “democratizar” la Universidad asegurando que todos los grupos de influencia de la Universidad tuvieran sitio en su Consejo de Gobierno. Aunque sea discutible que componer un Consejo de Gobierno con individuos que, cada uno de ellos, cree que tiene el deber de “representar” por encima de todo su interés particular, sea a largo plazo una buena idea, es comprensible que el Gobierno sudafricano haya seguido hasta ahora esta dirección. El resultado ha sido problemático para la gobernanza y la gestión, pero ha servido a un bien mayor: el profesorado y el personal entienden que la toma de decisiones no es de su dominio exclusivo y que los Consejos de Gobierno son parte esencial en un sistema saludable de comprobación y equilibrio dentro de la Universidad.

Con el tiempo, es probable que arraigue la idea de que la “representación” como criterio para escoger a los miembros de los Consejos puede llevar a crear pequeños “Parlamentos” pero no necesariamente al buen gobierno y administración académicos. Los Consejos de Gobierno no deben ser creados como cuerpos políticos donde intereses particulares compitan unos contra otros. Y aun así, el principio de que la toma de decisiones dentro de la Universidad no debe ser gubernamental está firmemente atrincherada en Sudáfrica y esto será bueno para que continúe la tendencia a crear Consejos de Gobierno de ciudadanos en otras partes de África.

## El crecimiento de Universidades privadas en América Central y del Sur

La convivencia en un mismo país de Universidades no financiadas por el Gobierno y Universidades controladas por él ha llegado a ser un hecho global, que en los países de América Central y del Sur, influidos por el ejemplo de la educación superior privada y *non-profit* de los Estados Unidos, tiene una especial relevancia. Muchos países del hemisferio Sur han fomentado la creación de tales instituciones, además de mantener la alternativa de las Universidades públicas, bajo el supuesto de que la competencia entre los centros públicos y los privados es saludable para ambos. Las estructuras de gobierno de estas Universidades privadas y *non-profit* se parecen mucho a las de Estados Unidos y otros países con miembros no-académicos y también su afán por dar un buen servicio público (no como agentes del gobierno ni con ánimo de lucro personal). Además, en los países en los que se presencia el crecimiento de Universidades *sponsorizadas* privadamente, al menos potencialmente avanzan en el tiempo dos importantes instituciones sociales paralelas e interconectadas: el voluntariado de los ciudadanos y la filantropía privada.

Los beneficios que se derivan de estas dos formas de participación de la sociedad en la Universidad, trabajo voluntario y filantropía, son obvios. En el caso de Estados Unidos y otros países estos beneficios se han traducido en el crecimiento y saneamiento de algunas agencias no-gubernamentales y en una enorme contribución al bienestar de aquellos ciudadanos que están en los márgenes de éxito y logro habituales de las economías de mercado. Además, la naturaleza apolítica, independiente, y no ideológica de estos organismos rectores tan prominentes en América Central y del Sur proporciona un modelo de gobierno alternativo que incluso las Universidades subvencionadas por la Administración pueden, en algún momento, considerar conveniente incorporar en sus estructuras.



## El Futuro del Consejo de Gobierno Ciudadano en la Universidad

El hecho que los Consejos Sociales de las Universidades de España estén experimentando una especie de renacimiento, un renacimiento suyo propio, es alentador, aunque puede que aún falten algunos años para una recuperación completa de sus funciones (con el “más ligero de los toques” de la Administración en asuntos de Universidad). Por motivos simbólicos y de otra índole, esperamos obtener de nuestro debate en Granada unas conclusiones acertadas de las tendencias actuales en España. Mientras tanto, los participantes en esta conferencia saludamos a los miembros de los “Consejos Sociales” anfitriones y les felicitamos por esforzarse en ejercer sus responsabilidades de forma que refuercen su aceptación por parte de los ciudadanos españoles y de la Administración.

Al final, la manera en que las Universidades se financien afectará al resultado último de éste fenómeno mundial de renacimiento de los Consejos de Gobierno universitarios. Con el acceso fácil a información e ideas después de esta conferencia de Granada, apuesto a que los Consejos de Gobierno prevalecerán. Vamos a empezar por compartir ideas e información. Los miembros externos de las Juntas de Gobierno pueden formarse y recibir ayuda de organizaciones tales como la *Association of Governing Boards of Universities and Colleges* (AGB), constituida en 1921 como asociación no gubernamental. La AGB tiene muchas publicaciones y recursos que puede compartir. Para más información pueden ver su página web [www.agb.org](http://www.agb.org). También en el Reino Unido, Australia, Sudáfrica y otros lugares están ya en marcha iniciativas de apoyo y desarrollo de programas para consejeros y Consejos.

Gracias a un trabajo serio y al compromiso consciente de nuestras responsabilidades, podemos aprender muchas cosas unos de otros para ayudar a mantener vivo este renacimiento, pero estos esfuerzos comienzan y terminan en nuestros propios países y en nuestros propios Consejos. De hecho, nuestro primer deber es entender cuáles son nuestras responsabilidades y cuáles no lo son. Aquellos de nosotros que tenemos el privilegio especial (no “el derecho”) de servir en un Consejo de Universidad siempre debemos recordar que nuestra responsabilidad (que cubre lo individual y lo colectivo) es la de mejorar esa Universidad, que nos ha sido encomendada para beneficio de las generaciones presentes y futuras. Es mucho más inteligente que sean ciudadanos inteligentes y responsables quienes lo hagan conjuntamente con los líderes académicos, que no que sea la Administración la que se atribuya tales responsabilidades.

*La dirección de correo electrónico del autor es [tomi@agb.org](mailto:tomi@agb.org). Él agradecerá recibir las opiniones de los lectores sobre las proposiciones incluidas en este trabajo así como copias de documentos que traten el tema de los Consejos de Ciudadanos y los Consejos Universitarios en otros países. Su dirección es 12017 Gregerscroft Road; Potomac, Maryland 20854; USA.*

## Referencias

Clare, John (2006): “Oxford Colleges are to lose the right they have enjoyed for 800 years to admit the students they want to teach”, *Telegraph* (U. K.), July 27, 2006.

*Chronicle of Higher Education* (U. S.) (June 16, 2006): “University of Oxford Proposes Governance Changes”.

*Chronicle of Higher Education* (U. S.) (February 6, 2004): “The Dons Run Cambridge—But Should They?”.

Duryea, Edwin D. (2000): “The Academic Corporation: A History of College and University Governing Boards”, (edited by Don Williams). New York: Falmer Press.

Ingram, Richard T. (2004): *Effective Trusteeship: A Guide for Board Members of Public Colleges and Universities*. Washington, D.C: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.

## Apéndice A

Responsabilidades de los Consejos de Gobierno. La experiencia de Estados Unidos:

1. Determinar la misión de la Universidad y sus objetivos.
2. Elegir al director ejecutivo de la Universidad (*president, vice-chancellor, rector...*).
3. Dar apoyo al director ejecutivo.
4. Supervisar y evaluar la actuación del director ejecutivo.
5. Evaluar la actuación del Consejo (evaluación interna).
6. Insistir (y participar) en la planificación estratégica efectiva de la Universidad.
7. Revisar periódicamente los programas académicos más importantes y las actuaciones institucionales.
8. Asegurar recursos suficientes.
9. Asegurar la gestión efectiva de la Universidad (a través del director ejecutivo).
10. Preservar la independencia de la Universidad.
11. Relacionar el campus con el entorno social y el entorno social con el campus.
12. Servir de “tribunal de apelación” cuando sea necesario (pocas veces y muy selectivamente).

Nota: Este trabajo es un extracto de *Effective Trusteeship: A Guide for Board Members of Public Colleges and Universities* de Richard T. Ingram, publicado por la *Association of Governing Boards of Universities and Colleges* (Washington, D. C., 2004).

### III. Gobernabilidad de y en las Universidades. Algunos problemas y reflexiones

INGRID MOSES

CHANCELLOR UNIVERSITY OF CANBERRA. AUSTRALIA

Es un gran honor para mí que la organización de esta reunión me haya pedido que dé esta conferencia en lugar de Tom Ingram a quien no le ha sido posible estar hoy aquí. Él es presidente emérito de la Association of Governing Boards of Universities and Colleges en Estados Unidos y ha escrito sobre gobernabilidad.

Mi perspectiva sobre este tema es diferente, es la de un facultativo. Desde enero de este año soy *chancellor* de la Universidad de Canberra, es decir, presidenta de su Junta Directiva, y antes fui *vice-chancellor* (rectora) y presidente de la Universidad de Nueva Inglaterra en Armidale, Australia.

Y como soy una sustitución de última hora, no voy a hablar sobre el tema general de esta reunión, “la Sociedad se encuentra con la Universidad”, aunque éste está implícito en muchos de los asuntos que voy a tratar.

Utilizaré los términos *vice-chancellor* y *chancellor* en mi conferencia. El *vice-chancellor* tiene un papel semejante al del presidente o rector de una Universidad: él o ella tiende a ser un catedrático distinguido y es designado por el Consejo de la Universidad a través de un proceso abierto de búsqueda por anuncios y/o firmas especializadas. El puesto se ejerce generalmente durante cinco años renovables. Los *chancellors* son los presidentes de los Consejos Directivos y son nombrados por sus correspondientes Consejos Directivos.

Pienso que, hasta hoy, en Australia soy la única *chancellor* que ha sido antes *deputy vice-chancellor* (vice-presidente) en la misma institución y *vice-chancellor* en otra Universidad. En Australia tenemos una larga tradición por la que es habitual nombrar como *chancellors* a prominentes *vice-chancellors* académicos. Por tanto, no todos los *chancellors* son empresarios, magistrados, políticos, altos cargos de la Administración, u otras personas significadas dentro de la sociedad cuyas conexiones y experiencia se supone pueden beneficiar a la Universidad, a menudo tanto desde el punto de vista material como desde el político.

La gobernabilidad ha sido un tema candente durante más de una década en Australia, el Reino Unido, Estados Unidos y Europa. Habiendo participado en el gobierno universitario como miembro académico electo, posteriormente como miembro *ex-officio* del Consejo académico (el cuerpo académico interno de mayor responsabilidad), y por último como *vice-chancellor* en el Consejo de la Universidad de Nueva Inglaterra y ahora como *chancellor* de la Universidad de Canberra, quiero sugerir algunos asuntos

generales sobre el tema de la gobernanza universitaria, matizados por experiencias y reflexiones personales. Estoy muy interesada en el debate y los comentarios que se puedan hacer al respecto.

Todos nosotros estamos muy familiarizados con las quiebras de grandes empresas del sector privado y el rol que la Junta de Gobierno tuvo o dejó de tener en ellas. En Australia, Reino Unido y Estados Unidos, en parte por estas quiebras, estamos muy familiarizados con los controles de gobernabilidad de la Universidad impuestos en las últimas dos décadas. Soy consciente de que también ha habido mucho debate en otros países europeos, pero no he leído ningún informe al respecto.

Como hablaré desde una perspectiva australiana, necesito proporcionar un cierto contexto. Australia es una federación de Estados y de territorios, parecida a Alemania o a Canadá. La educación es responsabilidad de cada Estado, pero el Gobierno australiano asumió el control y la financiación de la educación universitaria a mediados de los años 70, por lo que pudo fijar sus condiciones de financiación y su agenda de reformas. Y los ministros de cultura sucesivos se han encargado de dejar su huella en el sector de la enseñanza universitaria.

Las Universidades públicas, y excepto dos todas son públicas, se establecieron por ley del Parlamento del Estado. La ley determina que tiene que existir un Consejo de Gobierno, llamado *Council* o *Senate*, así como el tamaño y el tipo de miembros que lo componen. En la mayoría de los casos es el Gobierno del Estado el que tiene la prerrogativa de designar a los miembros externos del Consejo: representantes de la comunidad en la que se encuentra la Universidad, los profesionales y las empresas. Estos nombramientos se hacen generalmente por recomendación de la Universidad, o en consulta con ella, y respetando debidamente capacidades personales y cuota por género. El Consejo o Senado es responsable ante el Gobierno y cada Universidad debe someter un informe anual al Parlamento del Estado en cuyo territorio se encuentra.

Dentro del contexto internacional, las Universidades australianas tienen bastante autonomía. Están autorizadas a invertir, tomar préstamos o vender sus propiedades y empresas siempre que los órganos de gobierno lo consideren adecuado. Normalmente son propietarias de sus activos y les está permitido tener empresas de apoyo para conseguir sus objetivos. Además, tienen autonomía con respecto al personal, los estudiantes y los programas. Contratan a su propio personal y negocian las condiciones del empleo dentro del marco nacional de empleo. Deciden los criterios de admisión de estudiantes aunque, por temas de financiación, el número de estudiantes en campos particulares de estudios se negocia con el Gobierno. Las Universidades también tienen autonomía respecto a sus programas académicos: son instituciones que se auto-acreditan y el Estado no controla ni examina el plan de estudios, ni sus contenidos, métodos de enseñanza y calidad.

Las Universidades mismas, a través de un sistema de revisión por pares, controlan la calidad y los estándares. Existen, sin embargo, algunas instituciones que complementan este sistema, como el Australian Qualifications Framework (AQF), que fija unos amplios criterios de cualificación de las enseñanzas a nivel nacional, y la Australian Universities Quality Agency (AUQA), que desde el año 2000 los audita cada cinco años. Las asociaciones profesionales, auditan también y acreditan regularmente los programas de grado, especialmente los grados de enseñanzas profesionales como Ingeniería, Arquitectura, Medicina, Enfermería, etcétera. En última instancia, es el cuerpo que gobierna la Universidad el responsable de su calidad y de fijar los estándares de los cursos que se imparten.

En 2002 el entonces ministro federal de Educación, Ciencia y Formación, Dr. Nelson, inició una serie de debates sobre todos los aspectos de la educación universitaria: financiación, enseñanza y aprendizaje, investigación, gobernabilidad y gestión [Nelson, B. (2002): 5]. Existía entonces la preocupación

de que cierta regulación del Estado sobre las Universidades pudiera inhibir la capacidad empresarial y emprendedora de éstas. Existían también dudas sobre el papel y el funcionamiento de los cuerpos de gobierno universitario y sobre su gestión y sus resultados, en los que pesaba especialmente la carencia de flexibilidad, en un medio donde los sindicatos ejercen fuertes presiones.

Esta serie de revisiones y de informes culminó en una nueva legislación, aprobada en diciembre de 2003 y enmendada posteriormente. Los *National Governance Protocols for Higher Education Providers* son parte de esta legislación. Como su nombre indica, son once protocolos que especifican el papel, la composición, y responsabilidades específicas de los cuerpos de gobierno de las Universidades. La conformidad de sus órganos de gobierno con estos *Protocolos Nacionales* es una de las condiciones previas para que cada Universidad reciba una muy necesaria financiación adicional. Todas las Universidades, lo cual también significa todos los Estados y Territorios de Australia, han aceptado hacer enmiendas a sus leyes de Universidad y han cambiado sus propias pautas sobre el gobierno universitario.

Yo creo que no hay objeción alguna a los *Protocolos Nacionales*, ya que sólo hacen más explícito y detallado el papel y las responsabilidades de los Consejos. Aunque limitan el tamaño máximo de dichos Consejos y restringen las posibilidades de nombramiento, las Universidades siguen teniendo la opción de tener representantes de su personal y sus estudiantes en ellos, representantes a los que pueden elegir. Por otro lado, los miembros de los propios Consejos pueden hacer nombramientos a éste, todo ello dependiendo de los cambios a la ley que cada Universidad solicitara al Gobierno de su Estado.

La Universidad de Canberra definió las responsabilidades del Consejo de acuerdo con y ampliando los *National Governance Protocols*, responsabilidades que consisten en:

- Desarrollar y aprobar la misión y la dirección estratégica de la Universidad.
- Nombrar y apoyar al *vice-chancellor* como director ejecutivo de la Universidad y hacer el seguimiento de su gestión.
- Asegurarse de que las políticas y los procedimientos estén establecidos para asegurar la probidad y la integridad de la toma de decisiones en la Universidad.
- Asegurar la conformidad de dichas decisiones con la legislación relevante.
- Delegar de forma adecuada las funciones de gestión.
- Efectuar el seguimiento y contraste de los resultados de la gestión contrastándolos con sus metas estratégicas y de negocio.
- Aprobar el presupuesto anual y el plan de negocio.
- Aprobar actividades comerciales significativas.
- Aprobar y controlar sistemas de supervisión de la responsabilidad, incluyendo a las entidades controladas por la Universidad.
- Supervisar y controlar la evaluación y gestión de riesgos de la Universidad, incluyendo sus empresas.
- Supervisar y controlar las actividades académicas de la Universidad.
- Representar al campus y abogar por él ante la sociedad.
- Interpretar para el campus las necesidades de la sociedad y sus profesionales.

En el libro *Governance as Leadership* de Chait *et al*, tras estudiar lo publicado sobre este tema, se destacan cinco funciones propias de los Comités o Consejos de cualquier organización que reflejan totalmente las que tienen los Consejos de las Universidades [Chait, R. P.; *et al*. (2005): 14]:

1. Fijar la misión y la estrategia global de la organización, y modificarlas cuando sea necesario.
2. Realizar el seguimiento de la organización y responsabilizar de él a la dirección.
3. Nombrar, evaluar y apoyar al director ejecutivo y, si fuese necesario, sustituirle.

4. Desarrollar y conservar los recursos de la organización, tanto los fondos como las instalaciones.
5. Servir de puente y colchón intermediario entre la organización y su entorno; defender a la institución y conseguir para ella apoyo en la sociedad.

La cuestión es cómo pueden llevarse a cabo estas funciones en la Universidad. Según el modelo tradicional y colegial: el Consejo es un foro donde representantes de los grupos implicados –por ejemplo académicos electos, personal no-académico, estudiantes electos, estudiantes de postgrado, antiguos alumnos electos, representantes nombrados por la comunidad, incluida la indígena– debaten y reflexionan. A este modelo tradicional se opone otro según el cual el Consejo es una Junta de Directores con poderes ejecutivos o, como mínimo, con primacía en las decisiones de más alto nivel y con la responsabilidad final. Este último es el modelo propuesto por algunas encuestas y muy recientemente por la Governance Structure del Consejo de la Universidad de Canberra.

Estas dos alternativas pueden resumirse de esta otra manera: el Consejo de la Universidad es Parlamento *versus* Consejo de Ministros. Las diferencias entre estas dos posturas son importantes. Así, cuando a los Parlamentarios no les gustan las decisiones tomadas, hacen públicas sus discrepancias, mientras que en el Consejo de Ministros se solicita siempre la solidaridad o aquiescencia de todos.

La mayor parte de los estudios e informes sobre la gobernabilidad de las Universidades se ha concentrado en los roles asumidos y sus estructuras, con el convencimiento de que algunos roles explícitos y algunas estructuras determinadas mejorarían los resultados de los Consejos/Senados y permitirían dar respuesta a las necesidades enormemente cambiadas y cambiantes del entorno de las instituciones universitarias.

Aunque la gobernabilidad de las Universidades cambia de un país a otro y, desde luego, de una Universidad a otra, existen algunos problemas comunes a todas ellas. En el Reino Unido, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Australia y también en algunos países europeos parece que se está revitalizando la figura de los Consejos de las Universidades. Algunos aspectos prácticos que se deben tener en cuenta a la hora de determinar la estructura de tales consejos son:

## 1. Tamaño del Consejo

El tamaño del Consejo ha sido una de las preocupaciones tratadas en la mayor parte de los estudios publicados sobre la gobernabilidad de las Universidades. No hay consenso al respecto. En Australia, el ministro Dawkins en su *Higher Education: A Policy Statement* de 1988 y el *Informe Hoare* de 1995 proponían que unas 10 a 14/15 personas era el número adecuado. El CUC (UK Committee of University Chairmen, sí men (hombres)) admite un número mayor. Sin embargo, Coaldrake *et al.* apuntan que “los órganos de gobierno privados *non-profit* típicamente tienen un número mucho mayor de miembros que las Universidades públicas” [Coaldrake, P.; *et al.* (2003)]. La realidad, no obstante, parece ser otra, pues en las empresas los Consejos tienden a tener menos de 10 personas, como máximo de 6 a 8.

Un estudio-revisión reciente sobre la estructura de gobernabilidad en la Universidad de Canberra recomendaba un Consejo de 10 miembros, aunque no se citó ninguna evidencia de que 10 fuese un número mejor que 12 ó que 14, y aunque la mayoría de los miembros del panel que hacía la revisión era de la opinión de que 8 era el número de miembros más adecuado.

Leblanc y Gillies en su último libro, *Inside the Boardroom*, mencionan que la mayoría de los 200 directores que han entrevistado piensan que el tamaño más efectivo para un Consejo es de entre 10 y 15 miembros. Uno de los directores expresaba: “con un grupo más pequeño, de 12, 13 ó 14 personas, la

dinámica es más fácil. Es cuando existe un verdadero intercambio de ideas y no meramente un espectáculo” [Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): 119]. Es por tanto una cuestión de dinámica en el grupo.

Aunque éste haya sido un tema muy debatido, ha habido pocos estudios sobre si el tamaño del Consejo determina de hecho la calidad de la toma de decisiones o sus actuaciones.

## 2. Composición del Consejo

La composición del Consejo o, lo que es lo mismo, quiénes deben ser sus miembros, también ha sido un tema comentado en todos los estudios sobre el gobierno de la Universidad. Desde la perspectiva de la empresa privada, es inaceptable elegir a sus miembros dentro de la propia organización y es muy poco habitual que esto ocurra (excepto en algunas empresas en Alemania). Sin embargo, en el modelo tradicional de gobernabilidad de la Universidad, las cosas son muy diferentes y habitualmente los miembros internos sobrepasaban en número a los externos.

En la última década ha habido una toma de conciencia de la necesidad que tiene el Consejo de tener una mayoría de miembros externos e independientes, como de hecho está estipulado en los *National Protocols* en Australia. Esto es debido al convencimiento de que los miembros internos de la Universidad, por ejemplo empleados y estudiantes, encuentran dificultades si tienen que hablar/votar en el interés de la Universidad en su conjunto en vez de en el de algunas de las partes que la constituyen. Por otro lado, se han podido oír argumentos en sentido contrario, que dicen que los directores independientes que no tienen ninguna conexión directa con el sistema universitario, dependerán en demasía del *vice-chancellor* y no serán capaces de formularle las preguntas adecuadas.

## 3. Relación con el *vice-chancellor* – gobernabilidad versus gestión

La relación del *chancellor* con el *vice-chancellor* es crucial y tiene que estar basada en la confianza mutua. En Australia hemos tenido ejemplos de desacuerdos bastante conocidos pero también de asociaciones productivas. El papel del *chancellor* no está muy definido, aunque cada vez más las Universidades están incluyendo la descripción del papel del *chancellor* en sus manuales de funcionamiento, declaraciones y reglamentaciones internas.

En Estados Unidos la Association of Governing Boards of Universities and Colleges patrocinó en 2002 *The Glion Declaration II: The Governance of Universities and Colleges*, un documento hecho, sobre todo, para las Universidades de investigación y, sobre todo, para las de Europa y EE. UU. En él se dirigía a los miembros de los Consejos una sugerencia que se ha hecho famosa: “La nariz dentro, los dedos fuera”.

## 4. Compromiso e implicación de los miembros del Consejo

Incluso ahora que las Universidades detallan mejor el papel y las responsabilidades de sus respectivos Consejos, Chait *et al.* sostienen que sigue existiendo un problema fundamental en ellos, un problema que tiene que ver con la intención y el compromiso de sus miembros. Y desde nuestra propia expe-

riencia, oímos a miembros del Consejo decir ¿por qué estoy aquí? ¿Cómo puedo yo ayudar a mejorar algo?

Chait *et al.*, y yo con ellos, se preguntan ¿cada cuánto tiempo hay que evaluar o seleccionar a un *vice-chancellor*? ¿Cada cuánto se modifican la misión de la Universidad o su estrategia general?

Si nos fijamos en las funciones tales como están especificadas, vemos que muchas de las tareas son de naturaleza puntual, y, sin embargo, los Consejos se reúnen regularmente, por lo que terminan haciendo informes rutinarios. Reunirse se convierte así en un sinónimo de gobernar. Hacer el seguimiento, desde luego, no es una actividad puntual y es algo importante, pero no es algo motivador y sí frecuentemente técnico. Aunque las reuniones regulares del Consejo puede que no sean muy estimulantes para sus miembros sí son precisas pues proveen de datos e informes al Consejo y además sirven como herramienta muy útil de seguimiento.

Chait *et al.* apuntan la idea de que “hay personas que aceptan entrar para unirse a una misión, [y] estarán más dispuestas a participar cuando puedan ver los resultados de su trabajo y la oportunidad de ejercer alguna influencia” [Chait, R. P.; *et al.* (2005): 19]. ¿Cómo puede hacerse más interesante para los miembros del Consejo ese tiempo, no retribuido, que dedican a los temas del Consejo?

Las competencias de los miembros del Consejo generalmente son competencias útiles dentro de la institución, no sólo en el Consejo, pero podría considerarse como “microgestión” o “interferencia” y generalmente, algunas de ellas son desaconsejadas por el *vice-chancellor* (incluida yo cuando lo era).

A la vista de que los miembros del Consejo se nombran por su experiencia específica, pero no pueden implicarse en comités internos de la Universidad (por ejemplo de marketing) ¿para qué puede ser útil su experiencia? ¿Será suficiente que sólo cuestionen y reaccionen ante informes de la Dirección? En nuestros esfuerzos por distinguir entre gobernabilidad y gestión, y al impedir que miembros del Consejo se impliquen en comités internos de la Universidad y limitar el número de miembros internos del Consejo ¿no estaremos empobreciendo nuestra gobernabilidad e infra-utilizando a los miembros del Consejo?

En conversaciones con miembros de los Consejos de las Universidades de Nueva Inglaterra y de Canberra me llamó mucho la atención el interés que muchos de ellos tenían en hacer algo más significativo, aunque a aquellos que eran directores de grandes empresas frecuentemente les cansara el tener que apartarse de los aspectos más relacionados con la gobernabilidad.

El Committee of University Chairmen del Reino Unido publicó en Noviembre de 2004 un manual, *Guide for Members of Higher Education Governing Boards in the UK*, que incluye estudios de casos prácticos actuales de gobernabilidad, sacados del informe *Good Practice in Six Areas of the Governance of Higher Education Institutions in the UK*, compilado por CHEMS. Esta *Guide* contiene ejemplos interesantes de Universidades del Reino Unido que han implicado en actividades de la Universidad a miembros de sus Consejos. No estoy informada sobre ningún ejemplo parecido en Australia.

Chait *et al.* opinan que para poder ser “creativo, implicarse con la organización para definir problemas, para crear un futuro y un significado” los miembros externos tienen que encontrar un significado común compartiendo experiencias, y esto se puede llevar a cabo “trabajando en la frontera interna” o “trabajando en la frontera externa”. Trabajar en la frontera interna sería entrar en contacto con el personal de la Universidad y con sus estudiantes, participar en eventos universitarios, etcétera, con el fin de llegar a sentir la Universidad como una institución individual propia, diferenciada del



resto. Trabajar en la frontera externa implicaría estar en contacto con otros Consejos. En relación con los roles 4 y 5 indicados por Chait *et al.*, los miembros del Consejo pueden implicarse en actividades tales como eventos de la comunidad, *fundraising*, apoyo a ciertas causas, ..., todas ellas externas a la institución.

Hace poco me pidieron que participara en un panel de la National Governance Conference para referirme al tema de cómo los *chancellors/Councils* podrían/pueden, deben/no deben dedicarse a hacer *lobbying* por sus Universidades en la política nacional (y estatal). Yo intervine argumentando que todos esperamos que el *vice-chancellor* y el director ejecutivo, como líderes académicos y administrativos que son, hagan *lobbying* por su Universidad en la política nacional y estatal.

A este respecto, es muy interesante el último informe de la US Association of Governing Boards sobre el estado de la Presidencia en la Enseñanza Superior en Estados Unidos, titulado *The Leadership Imperative*, que en sus recomendaciones a los Consejos de Gobierno sólo les pide que den apoyo a su presidente (rector) en su actividad pública, y no dice ni una palabra sobre otras actividades públicas de los Consejos o sus presidentes [AGB (2006): 32]. La *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK* del Committee of University Chairmen, publicada en 2004, no habla ni de apoyo ni de *lobbying* entre sus funciones o actividades y su "Model Statement of Primary Responsibilities" para los Consejos está, prácticamente en su totalidad, enfocado hacia sus actividades internas [CUC (2004): 117-8].

En la Universidad de Canberra los miembros de nuestro Consejo de Gobierno, el *chancellor* y el *vice-chancellor* tienen, como indiqué anteriormente, diversos roles y responsabilidades internas y externas, en concreto:

- Representando y dando apoyo al campus dentro de la comunidad.
- Interpretando las necesidades de la sociedad y sus profesionales en el campus.

A estas funciones generales se añaden otras concretas del *chancellor*:

- Representar a la Universidad en reuniones, funciones y ceremonias nacional e internacionalmente.
- Representar los intereses de la Universidad en la vida política, cultural y empresarial de la comunidad.

Para mí esto significa que el *Council* y su presidente tienen un papel externo y que podrían/pueden y, desde luego, deberían/deben hacer *lobbying*. Los Consejos universitarios que tienen más diversificación entre sus miembros que, por ejemplo, el Australian Vice-chancellors Committee, suelen ser considerados más representativos por parte de la comunidad, más imparciales, y con mayor credibilidad que los *vice-chancellors* como grupo. Por ello, en momentos críticos de reformas y cambios, me atrevo a decir que los miembros del Consejo y los *chancellors* deben hacer *lobbying*. Ésta es la parte externa del compromiso de los miembros del Consejo, parte de su compromiso con la sociedad a favor de la Universidad y de la enseñanza superior en general.

## 5. Efectividad del Consejo

Leblanc and Gillies describen tres determinantes para que un Consejo sea efectivo, es decir para que sus decisiones añaden valor a la compañía/organización, y afirman que la estructura y la forma del Consejo de Directores no parecen influir en ello, mientras que sí lo hace el modo en que se toman las

decisiones. Afirman que lo que realmente tiene importancia en relación con la efectividad de los Consejos son “las competencias y conductas de los directores que se reúnen, la manera en que esas habilidades colectivas interaccionan en ese momento, y como resultado de esa interacción, cuál es la estrategia que se define para la empresa, así como la manera en que se nombra para el Consejo –o para fuera del Consejo– al personal directivo que posea las competencias y actuaciones necesarias.” [Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): 235].

## La competencia del director

En la Universidad podemos dar por supuesta la competencia del director, al menos de aquellos que han sido seleccionados por ser expertos en un área determinada, selección en parte obligada por los *National Protocols* y en parte por las mismas Universidades.

## Las características de actuación de los directores

En este aspecto tenemos que considerar tres dimensiones:

1. El poder de persuasión del director, que es el factor más importante a la hora de determinar la influencia de una decisión en la sala de juntas.
2. El nivel que perciben los co-directores en el director a la hora de disentir o aprobar temas problemáticos.
3. El grado en que un director, ante un problema, parece actuar en solitario, sin mucha discusión con otros miembros de la Junta, antes de adoptar una postura [Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): 163].

A este respecto, los tipos de actuación posibles por parte de un director “funcional” son los de: presidente director, agente para el cambio, retador, constructor de consenso y consejero. Todos los directores calificados como “funcionales” tienen una elevada “capacidad de persuasión”. Los tipos posibles de lo que se pueden denominar directores “disfuncionales” son el: cuidador-presidente, controlador, crítico, conformista y animador continuado. Todos ellos se encuentran muy abajo en la escala de “capacidad de persuasión” [Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): 167].

Actualmente, existen dilemas en las Universidades por la mezcla de miembros nombrados y miembros electos en los Consejos, dilemas que van más allá de las dinámicas de grupo. Se elige un elevado número de consejeros, otros son nombrados por el Gobierno del Estado, pero tanto unos como otros sólo pueden ser cambiados cuando pasa un determinado número de años.

## La estrategia seguida por la compañía

Leblanc y Gillie apuntan que “las organizaciones bien gobernadas y bien gestionadas deberían tener directores capaces de reconocer y ayudar a la dirección a desarrollar estrategias para poder enfrentarse al cambio” y añaden que “a medida que cambian las condiciones y las estrategias, los miembros de la Junta tienen la obligación de encontrar y contratar directores cuyas competencias y actuaciones puedan ayudar a la Junta a enfrentarse a nuevas situaciones” [Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): 224]. Y la pregunta sería: ¿Cómo podrían estructurarse las agendas de las Juntas/Consejos de manera que sus

miembros pudieran trabajar con la dirección en la definición de estrategias de cambio, en lugar de que les sea presentado un plan ya confeccionado?

Algunas de las preguntas que he expuesto son el eco de mi propia experiencia. Encontrar respuestas satisfactorias a todas ellas determinará la bondad con la que un Consejo cumple sus funciones. Y si cumple bien estas funciones, podemos tener la seguridad de que la sociedad va a encontrarse con la Universidad.

## Referencias

Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) (2006): *The Leadership Imperative. The Report of the AGB Task Force on the State of the Presidency in American Higher Education*, AGB.

Coaldrake, P.; Stedman, L. y Little, P. (2003): "Issues in Australian University Governance", unpublished Draft AVCC Occasional Paper, August.

Committee of University Chairmen (CUC) (2004): *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*, CUC.

Chait, R. P.; Ryan, W. P. y Taylor, B. E. (2005): *Governance as Leadership. Reforming the Work of Nonprofit Boards*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Leblanc, R. y Gillies, J. (2005): *Inside the Boardroom*, John Wiley & Sons Canada, Ltd.

Nelson, B. (2002): *Higher Education at the Crossroads. An overview paper Commonwealth Department of Education, Science & Training*, April, Canberra.

## IV. Políticas de Educación Superior. Tendencias

RICHARD YELLAND

HEAD OF EDUCATION MANAGEMENT AND INFRASTRUCTURE DIVISION OCDE

Las tendencias observadas en la evolución de la educación superior son el resultado de varias corrientes que interaccionan con ella. Por un lado están las que determinan la demanda: lo que los estudiantes, empleadores y Gobiernos, quieren y esperan del sistema; y por otro las que determinan la oferta: lo que las instituciones y las personas que trabajan en ellas y las dirigen desean. Tanto la demanda como la oferta se ven influidas a su vez por tendencias generales de la sociedad y la tecnología, dentro de las cuales está la propia educación superior. Podemos afirmar por tanto que la educación superior moldea y es moldeada por el mundo.

Aunque todas las tendencias que voy a mencionar se aplican a algunos países, muy pocas pueden observarse en todos ellos. El orden en que las voy a presentar es –espero– un orden lógico, que no siempre tiene que ver con la importancia de cada tendencia. El hecho es que todas ellas están interrelacionadas y que la importancia relativa de los distintos factores en diferentes circunstancias, depende de la historia, cultura y políticas de cada país.

Antes de comenzar a hablar de dichas tendencias quiero mencionar que, aunque el panorama que voy a describir es muy amplio, es a la vez selectivo, porque he intentado hacer hincapié en aquellos temas que son más relevantes para describir la situación en España.

La esencia de la historia es ésta: la educación superior en todo el mundo está sujeta a presiones de cambio. Crece a gran velocidad y su contribución al éxito económico se considera imprescindible. Se espera de las Universidades y de otras instituciones que sean capaces de crear conocimiento, mejorar la igualdad y responder a las necesidades de los estudiantes, y que, además, lo hagan de forma cada vez más eficiente. Por eso, cada vez más están compitiendo para atraer estudiantes, financiación para la investigación y personal académico, tanto con el sector privado como internacionalmente. En este medio cada vez más complejo, la gestión directa de los Gobiernos ya no es la adecuada. Las nuevas formas de gobernabilidad universitaria en la mayoría de los países de la OCDE combinan la autoridad del Estado con la fuerza de los mercados de forma diferente a como lo hacían en el pasado. Las instituciones están adquiriendo mayor libertad para gestionar sus propios asuntos. Los fondos públicos se adjudican como un “montón de dinero”, y se está recomendando cada vez más que se incremente la financiación de alumnos y empresas. A cambio de autonomía los Gobiernos quieren que las instituciones sean responsables, relacionando la financiación con sus resultados y valorando públicamente la calidad adquirida por ellas.

Por su parte, las instituciones académicas tienen que tomarse mucho trabajo para alcanzar los criterios legales y de financiación exigidos y, al mismo tiempo, reforzar su posición en el mercado. Se está dando un mayor énfasis a la estrategia institucional y proponiendo un cambio de poder, apartándolo de los departamentos individuales. En los Consejos se encuentran ahora miembros externos donde antes dominaban los intereses académicos. Los gestores *seniors* son seleccionados por sus habilidades de liderazgo así como por sus valores académicos. Y mientras esto ocurre, la internacionalización de la enseñanza superior se acelera.

Estos cambios crean tensiones. Las instituciones de educación superior necesitan desarrollar un equilibrio creativo entre la misión académica y la capacidad ejecutiva, y entre la viabilidad económica y los valores tradicionales. Los Gobiernos tienen que equilibrar la apuesta por la excelencia con la promoción de la igualdad de oportunidades.

Esta exposición se va a estructurar en cinco apartados. En el primero se describen las tendencias globales observadas en los países miembros de la OCDE a través de sus cifras, haciendo especial hincapié en la diversidad existente entre ellos y en el contexto político en el que se mueven. En el segundo y el tercero nos referiremos a los retos que los cambios actuales presentan para los Gobiernos y para las propias instituciones de enseñanza superior. En el cuarto hablaremos de la situación especial que vive Europa en estos momentos y la importancia del proceso de Bolonia; y en el quinto y último haremos algunas sugerencias.

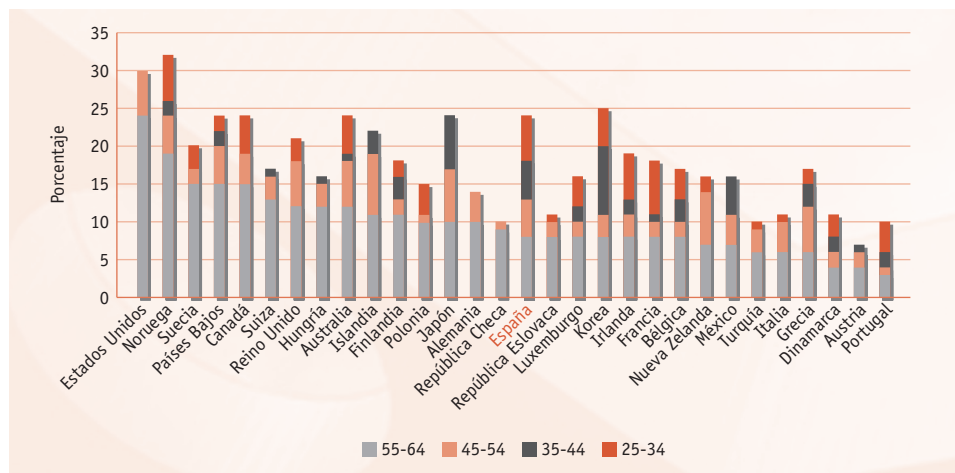
## 1. Tendencias globales en la educación superior

### Cifras

Los gráficos siguientes permiten resumir la situación actual de la enseñanza superior en la OCDE.

GRÁFICO 1

Educación terciaria-tipo A completada en el año 2002 en los países miembros de la OCDE (población por grupos de edad)



Fuente: OECD (2002) Education at a Glance: OECD Indicators 2002, Table A2.3, p.48.

GRÁFICO 2

Crecimiento en el número de instituciones de educación superior en la OCDE entre 1955 y 2004 (IES)

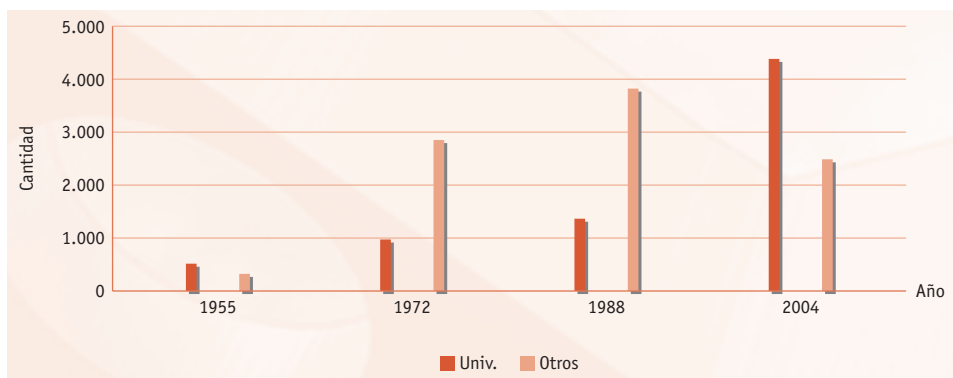
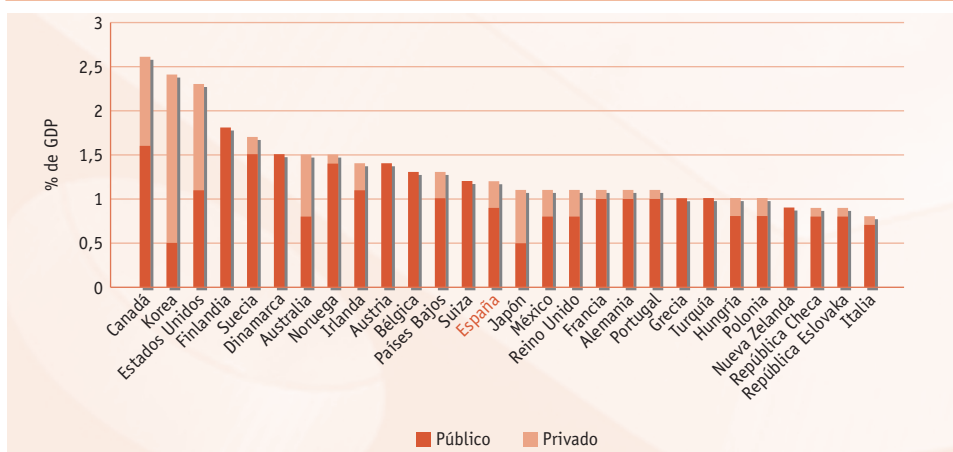


GRÁFICO 3

Gasto público y privado en instituciones de educación terciaria en la OCDE en 2002 como porcentaje del PIB



Fuente: OECD (2002) Education at a Glance: OECD Indicators 2002, Table B2.1b, página 171.

Observemos primero el crecimiento. En el pasado, la educación superior era un coto reservado para un selecto grupo de la sociedad. Eran muy pocos los que llegaban a la Universidad: los que estudiaban para tomar posiciones en la Iglesia, la función pública, o los escasísimos escogidos que gozaban de una beca. Además, en muchas sociedades el acceso a la Universidad estaba restringido a los hombres. Las cosas comenzaron a cambiar en el siglo XIX, y aceleraron su cambio desde, aproximadamente, 1945 momento en el que comenzó la extensión masiva y continuada del número de estudiantes universitarios.

Globalmente, se ha estimado que el número de estudiantes se ha elevado en los últimos 50 años desde los cerca de 12 millones de 1950 hasta los aproximadamente 150 millones actuales. Además del número absoluto de estudiantes, es relevante también para definir los propósitos de la política de educación superior el conocer los cambios que se han y están produciendo en la proporción de personas que, dentro de cada grupo de edad, alcanza una calificación terciaria.

Aunque no hay datos internacionalmente comparables sobre las tendencias observadas en la educación superior en las últimas décadas, se puede obtener información sobre ella usando los porcentajes de la población clasificada en diversas categorías de edad según el nivel educativo que han terminado. La figura anterior muestra los datos utilizando lo que llamamos educación terciaria de tipo o nivel A (nivel 5A en la clasificación estándar internacional - ISCED) que, en teoría, se diseña para proporcionar una cualificación suficiente que permita el acceso a ciertos programas y profesiones avanzados y que requieren un mínimo de tres años de estudio.

El porcentaje de la población de entre 55 y 64 años que ha terminado este nivel de la educación nos indica la tasa de los que la iniciaron hace 37-46 años. Los datos son solamente aproximados, puesto que no tienen en cuenta dos cosas: la educación o formación continua, y las tasas de mortalidad. Si nos vamos fijando en grupos más jóvenes vemos que sus tasas son generalmente más altas, lo demuestra que la enseñanza superior ha ido progresando continuamente.

Este proceso fue descrito por Martin Trow, el celebrado comentarista sobre educación superior de UCLA, como la transición de una formación sólo para la élite hacia otra para "todos", con eficacia universal, en la que todo el que esté capacitado y lo desee se pueda beneficiar o pueda acceder al más alto nivel del sistema educativo [Trow, Martin (1973)].

Sin embargo, el cuadro mundial no es uniforme. Las tasas de titulación por niveles educativos han cambiado de forma absolutamente diferente en cada grupo de países en los últimos años. Por ejemplo, Corea del Sur se ha elevado en poco tiempo desde el décimosexto puesto hasta el tercero. Sin embargo, el Reino Unido ha declinado ligeramente desde el séptimo hasta el noveno, mientras que Alemania ha descendido mucho más, del décimocuarto hasta el vigésimotercero. Por el contrario, las tasas en España se han elevado dramáticamente.

El número de instituciones de educación superior –entre ellas las Universidades– ha crecido mucho en las últimas décadas. Antes de 1955 había cerca de 500 Universidades y otras 250 instituciones de educación superior de diverso tipo. En 1972 esos números se habían convertido en 1.000 y 2.800 respectivamente, dando un total de 3.800 instituciones de enseñanza superior. En 2004 este número se acerca a las 6.800. El aumento en el número de este tipo de instituciones no ha sido lineal, pues su crecimiento se ha hecho mucho más notable en los últimos años de la década de los 80. Además, dicho crecimiento se ha centrado en Universidades, mientras que el resto de las instituciones de enseñanza superior han ido cayendo<sup>2</sup>.

Más estudiantes significa que hay que crear nuevas instituciones, o que hay que hacer más grandes las ya existentes. Por poner un ejemplo muy a propósito de la segunda posibilidad, diremos que la Universidad de Sheffield, en Inglaterra, tuvo alrededor 750 estudiantes entre 1920 y 1940 y que en la actualidad se acerca a los 23.000. Además, las instituciones pueden decidir colaborar, unirse, por decisión propia o por presiones gubernamentales [<http://www.shef.ac.uk/about/history.html>].

El tercer aspecto recogido en los gráficos anteriores es el de los gastos en educación de cada país. Una forma para comparar gastos nacionales en educación terciaria es expresar dicho gasto como porcentaje del PIB. El hacerlo así tiene la ventaja de tomar en consideración la riqueza nacional. Las cifras recogidas muestran que dicha variable o razón se mueve entre el 2,6% de Canadá y el 0,8% de Italia. En España el porcentaje de gasto en educación superior sobre PIB está por encima del prome-

<sup>2</sup> Datos compilados por Natalia Routkevitch usando la base de datos de la International Association of Universities.

dio de la OCDE si se incluyen las contribuciones privadas a dicho gasto. También este último aspecto, el de la importancia de las contribuciones públicas y privadas al gasto total, varía mucho entre países. La contribución privada más elevada se observa en Corea, con un 1,9% del PIB, seguida de la de USA (1,2%) y Canadá (1,0%); muy alejada de las más bajas que son las de las Repúblicas Checa y Eslovaca, Francia, Alemania, Italia, Noruega y Portugal, todas ellas de sólo el 0,1%.

El coste unitario de la educación superior en el Reino Unido, es decir, el coste de educar a un estudiante, ha disminuído en términos reales en más de un 40% entre 1975 y 2000. Este descenso se ha debido en parte a las economías de escala que han acompañado al crecimiento del sistema, pero también a una política deliberada de intentar ganar "eficacia".

## Diversidad y Contexto de las políticas

Algo que no podemos olvidar en este momento es la gran diversidad existente dentro del sistema universitario, diversidad desde varios puntos de vista. En primer lugar, hay que reconocer que la diversidad o heterogeneidad de los estudiantes es cada vez mayor en lo que se refiere a su motivación, edad, origen social... Hoy no existe cosa tal como un estudiante típico. Y la diversidad entre las instituciones no es menor. Así, nos encontramos hoy con Universidades presenciales con campus físicos y a la vez con otras basadas en la enseñanza a distancia; con instituciones muy grandes y otras muy pequeñas; con algunas multi-disciplinares y otras que sólo imparten programas especializados; con campus públicos y privados, etcétera. Todo ello hace que el mercado de la educación superior haya llegado a ser mucho más complejo que antaño, lo que a su vez implica que idear y poner en marcha cualquier programa o reforma sea algo mucho más difícil. Las instituciones, los estudiantes y los profesores e investigadores responden a los diversos incentivos que ofrece el sistema de forma implícita o explícita.

A pesar de la gran diversidad entre países que muestran los gráficos anteriores podemos decir que se observan en ellos una serie de tendencias comunes:

1. El costo de proporcionar educación superior representa una parte significativa de los fondos públicos en todos los países de la OCDE, concretamente, el 1% del PIB.
2. La Sanidad, pensiones y otras preocupaciones que se pueden incluir dentro de las políticas sociales compiten por la financiación.
3. A pesar de esa competencia, el conocimiento se reconoce como factor clave para el crecimiento en todos los Estados miembros. El mercado de trabajo para las personas cualificadas se ha transformado en las dos últimas décadas. En los años 90, la mayor demanda provenía de Estados Unidos, hoy está mucho más dispersa, y son muchos los países que necesitan personal altamente cualificado para sostener su crecimiento, entre ellos, muchos de los miembros de la UE, Japón, Canadá, Australia y dos de los gigantes asiáticos: China e India. Además, todo hace prever que la tendencia se va a mantener en el futuro y que en no mucho tiempo estaremos ante un mercado laboral verdaderamente global para el capital humano más formado<sup>3</sup>. Las Universidades deben reconocer esta nueva realidad y sacar partido de ella, considerando que esa internacionalización del mundo del trabajo implica y ayuda a la internacionalización de los sistemas de enseñanza supe-

<sup>3</sup> Idea procedente de una conferencia pronunciada por Andrew Wyc-koff y Martin Schaaper en la National Academy of Science, Washington D. C., en enero de 2005.



rior<sup>4</sup>. Algunos países han aprovechado ya estas oportunidades. Así, el número de estudiantes extranjeros en Estados Unidos, el Reino Unido y Australia ha crecido significativamente entre 2001-02 y 2002-03<sup>5</sup>.

4. En casi todos los países los fondos del Gobierno son la fuente principal de los ingresos de las instituciones de educación superior. Incluso en aquellos países en los que dichos fondos representan menos de la mitad del total, siguen siendo la fuente de financiación individual más importante.
5. La creciente importancia de la educación superior ha hecho que se concentre la atención en su eficiencia y en su calidad. Los datos sobre número de titulados no nos dicen nada sobre el contenido o la calidad de los programas. En algunos países, se están utilizando diversas variables para intentar medir esa calidad, muchas de las cuales coinciden con las utilizadas para hacer los *rankings* internacionales de Universidades que periódicamente editan algunas publicaciones. Es necesario analizar bien las metodologías utilizadas para saber qué es lo que se está midiendo realmente en cada caso.
6. Como consecuencia de lo anterior, se incrementan las peticiones de responsabilidad en el uso de los fondos destinados a sufragar la enseñanza superior. Casi sin excepción, la autonomía creciente de la que disfrutaban las Universidades ha venido acompañada por la introducción de un sistema de garantía de calidad más sofisticado, basado en la creación de una agencia nacional de la calidad. Esto ha hecho que cambie la responsabilidad desde el control principalmente interno de las propias instituciones hacia procesos externos de revisión.
7. Algunos países han introducido la “financiación competitiva”. Por ejemplo, el gobierno finlandés firma un contrato por tres años con cada Universidad basado en el cumplimiento de una serie de objetivos. El sistema presupuestario se ha desarrollado para apoyar una “gerencia-por-resultados”<sup>6</sup>.
8. Las consideraciones nacionales están por encima de las preocupaciones internacionales.

## Relaciones entre Gobierno, mercado e instituciones de educación superior

Burton Clark, otro conocido experto en educación superior de UCLA, dibujó una imagen muy descriptiva de las instituciones de educación superior en la que éstas funcionaban dentro de un triángulo sometidas a tres influencias (vértices): internas, gubernamentales y del mercado.

Personalmente encuentro su análisis muy provechoso, y creo que la experiencia de los últimos veinticinco años muestra que se ha producido un desplazamiento gradual hacia el vértice del triángulo ocupado por el mercado. Las instituciones están conformes con tener que soportar un control directo por parte del Gobierno menor, con una mayor autonomía en el uso de sus recursos; y como contrapartida, a asumir más responsabilidad con respecto al cumplimiento de las demandas sociales y a someterse a una evaluación más continuada.

<sup>4</sup> Harris, Richard G. “Labour Mobility and the Global Competition for Skills: Dilemmas and Options”, ponencia preparada para la Roundtable on International Labour Mobility, Industry Canada, celebrada en febrero de 2004 en Ottawa.

<sup>5</sup> OECD Science, Technology and Industry Outlook, 2004 and Overseas Student Statistics, 2003, available at [www.aei.dest.gov.au](http://www.aei.dest.gov.au).

<sup>6</sup> Holtta, S. y Rekila, E. (2002): “Ministerial steering and institutional responses: recent developments for the Finnish higher education system”, ponencia presentada en la 16ª OECD/IMHE General Conference, de septiembre de 2002, París.

## 2. Retos de los Gobiernos

1. Asegurar que el sistema sea justo y equitativo.
2. Gestionar la diversidad sin reforzar la jerarquía.
3. Asegurar la calidad sin excederse en la regulación.
4. Mejorar la transmisión de información entre el mercado laboral, los individuos y las instituciones.
5. Apoyar la innovación y la investigación.
6. Proveer la financiación y el medio regulatorio apropiados.  
Y por último, y esto es algo sobre lo que existen serias dudas:
7. ¿Apoyar la educación superior como industria de exportación?

## 3. Retos de las Instituciones

Los retos a los que se enfrentan las instituciones de enseñanza superior están relacionados con su misión o fin último, sus relaciones con el mercado, la financiación con la que pueden y/o deben contar, sus posibilidades de unirse a otras para aunar esfuerzos y la necesidad de escoger el modelo de gestión que mejor se adapte a sus necesidades y responsabilidades.

Con respecto a su misión, las instituciones de enseñanza superior deben tener en cuenta el ámbito geográfico al que deben suscribirse, si es el regional, el nacional, y/o el internacional. Además, no deben olvidar las dos facetas fundamentales de su misión, la docente y la investigadora, si quieren responder realmente a su razón de ser, que es la de proporcionar servicios a la sociedad y cubrir todas las disciplinas que ésta demande, tanto en las enseñanzas de grado, como en las de post-grado, y en algo cada vez más importante, la formación continuada de por vida.

Muy relacionada con su misión de proporcionar servicios a la sociedad está su conexión con el mercado. Ante todo, los gestores de instituciones de enseñanza superior deben saber que tener un enfoque dirigido a los clientes no es malo, sino algo muy positivo: es importante que tanto ellos como los proveedores conozcan el mercado local, nacional y global pues sólo así estarán en condiciones de responder a sus necesidades y oportunidades.

Con respecto a la financiación, es necesario tener en cuenta que:

1. La disminución en la parte financiada por el Gobierno implica diversificación.
2. Los paquetes de becas necesitan una gestión económica mas sofisticada.
3. La inversión de capitales es de alto riesgo.

Con respecto a la necesidad de unir fuerzas para afrontar nuevos y mayores retos, en un momento en el que el número de instituciones de enseñanza superior es cada vez mayor y su tipología más diversa, cabe decir a sus responsables que una buena política de futuro puede ser la de las alianzas estratégicas entre ellas. En este sentido, algunos nos hacemos la pregunta: ¿ha comenzado un proceso de regionalización? ¿Y nos debemos preocupar por ello?

Con respecto a la gestión de las instituciones de enseñanza superior en el contexto actual es necesario decir que hay que huir del “gestionalismo” y:

1. Entender que existen costes y subvenciones cruzadas.
2. Fijar prioridades y mantenerlas.
3. La gestión estratégica no significa que todo el mundo tenga que o pueda estar contento.

4. Asumir que no todos los directores tendrán el mismo éxito, lo cual no quiere decir que no se les ayude en sus tareas.

En definitiva, debemos reconocer que en la actualidad la vida de las instituciones de enseñanza superior es más complicada que en el pasado. Los desafíos a los que se enfrentan se pueden resumir en lo que yo denomino las 5 “Ms”:

- **Misión.** Las instituciones tienen misiones múltiples: enseñanza de grado y post-grado, investigación, formación continuada, innovación, etcétera. Sin embargo, pocas pueden ser fuertes en todas las áreas y deben optar por especializarse.
- **Mercados.** Los abastecedores de cualquier servicio deben intentar entenderlos, conocer su extensión y sus demandas. Las instituciones de enseñanza superior pueden tener un mercado local, regional, nacional, o internacional y deben considerar y centrarse en lo que desean sus clientes. Para muchas universidades, sobre todo las más antiguas, el mercado nacional es el más familiar y cómodo. Otras muchas, las creadas con posterioridad a 1950, tienen una identidad y una misión específicamente regionales. Todas ellas deben, sin embargo, tener en cuenta que se está creando un mercado global cada vez mayor, y que deben abandonar su cómoda “torre de marfil” y atreverse con estos mercados cada vez mayores si quieren sobrevivir.
- **Money (Dinero).** La competencia por los fondos públicos de los diversos servicios sociales ha obligado a las Universidades a diversificar sus fuentes de financiación; y esto, a su vez, a establecer en estas instituciones una gestión financiera más sofisticada.
- **Mergers (Fusiones).** Las universidades han colaborado entre ellas siempre, pero ahora las alianzas son no sólo convenientes, sino necesarias. ¿Ha comenzado un proceso de racionalización que conducirá a tener un número menor número de instituciones mucho más grandes? Si es así ¿es algo que deba preocuparnos o alegrarnos?
- **Management-Gestión** (no *managerialism*): ésta es una debilidad importante de muchas de nuestras instituciones. Necesitan a gente que conozca el mercado, que tenga visión estratégica, que entienda de costes y subvenciones, y sepa fijar prioridades y dirigir al personal.

#### 4. El contexto europeo

En Europa el sistema de enseñanza superior muestra signos de debilidad y también de fortaleza. Los signos de debilidad nacen de que:

1. A pesar de la tradición y la historia que acompaña a gran parte de las instituciones que lo forman, existe una pérdida de confianza de la sociedad hacia ellas.
2. Dentro de la Unión Europea hay 25 sistemas distintos.
3. Las estructuras políticas pan-europeas son débiles en ocasiones.
4. La percepción de su debilidad frente a las Universidades de Estados Unidos y frente al reto que representan China e India.

Pero hay señales optimistas:

1. El proceso de Bolonia.
2. El acuerdo existente sobre algunos principios básicos.
3. Las reformas genuinas emprendidas en algunos países.

## 5. Algunas Sugerencias

1. Fijar estrategias a medio y largo plazo.
2. Concentración.
3. Buscar-hacer marketing dirigido a ciertos nichos del mercado.
4. Potenciar una imagen específica y diferenciada de calidad.
5. Mejorar los controles de calidad.
6. Buscar el equilibrio entre financiación pública y financiación privada.
7. Proporcionar un marco regulador y de financiamiento que anime a las instituciones a fijarse objetivos y estrategias propias.
8. Plantear una orientación más dirigida a atender la demanda que a la oferta, pues de esa forma se tienen mayores posibilidades de éxito.

En definitiva, es necesario asegurar la imparcialidad y la equidad del sistema, de modo que todos se puedan beneficiar de una educación superior de calidad. Para ello es necesario aceptar la diversidad entre y dentro de los sistemas nacionales y no pretender imponer la superioridad de ninguno de los modelos o instituciones sobre el resto. Además, es necesario asegurar la calidad huyendo de la excesiva reglamentación, sin renunciar por ello a un control estrecho sobre el uso del dinero público, que es el principal financiador de la enseñanza superior. También debe mejorar la transmisión de la información entre el mercado de trabajo, los individuos y las instituciones.

Además de docencia, las Universidades deben preocuparse de la investigación y la innovación, porque sólo así podrán hacer frente a la creciente competencia por fondos, estudiantes, profesores,... nacional e internacional.

## Referencias – lecturas recomendadas

- Harris, Richard G. (2004): "Labour Mobility and the Global Competition for Skills: Dilemmas and Options", ponencia preparada para la Roundtable on International Labour Mobility, Industry Canada, celebrada en febrero de 2004 en Ottawa.
- Holttä, S. y Rekila, E. (2002): "Ministerial steering and institutional responses: recent developments for the Finnish higher education system", ponencia presentada en la 16ª OECD/IMHE General Conference, de septiembre de 2002, París.
- OCDE (2003): *Education Policy Analysis 2003*. Capítulo 3: "Changing patterns of governance in higher education".
- OCDE (2003): *Overseas Student Statistics, 2003*. (disponible en [www.aei.dest.gov.au](http://www.aei.dest.gov.au)).
- OCDE (2004): *Education at a Glance 2004*.
- OECD (2004): *Science, Technology and Industry Outlook*.
- OCDE: *On the edge: securing a sustainable future for higher education*
- OCDE: *University research management: meeting the institutional challenge*.
- OCDE: *Higher Education Management and Policy*. Volumen 16, No. 1.
- Trow, Martin (1973): *Future structures of post-secondary education*, OCDE Conference, París 1973.
- Wyckoff, Andrew y Martin Schaaper (2005): Conferencia ante la National Academy of Science, Washington D. C., enero 2005.
- <http://www.shef.ac.uk/about/history.html>

## V. Financiación no-gubernamental

JULIO REVILLA

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA. ESPAÑA

La Universidad se financia con fondos públicos y con fondos de origen privado. Existe una falta de tradición en España y en general en Europa en obtener estos últimos. Sin embargo, en la declaración de Bolonia sobre educación superior se menciona como objetivo la autonomía universitaria, autonomía que tiene un claro componente financiero, que se traduce, precisamente, en aumentar la importancia de los fondos de origen privado. Este tipo de fondos, los de origen privado, agrupan los ingresos por matriculación de los estudiantes, los resultantes de la colaboración con las empresas, los que provienen de patrocinios y las donaciones altruistas. Las características más importantes de cada uno de estos grupos de fuentes de financiación son:

### 1. Matrículas

Generalmente, en Europa, estos ingresos cubren una parte reducida del coste total de la educación superior. En el caso concreto de España, es de alrededor del 16%. Suele ser una cantidad limitada o fijada por la Administración al tratarse de un precio público.

Los *Governing Bodies* apoyan normalmente la subida de estas matrículas para que se aproximen más a los precios de mercado y se idean procedimientos para conseguirlo, por ejemplo el aumento en las segundas y terceras matrículas, la ampliación de la oferta con títulos propios y cursos formativos con precios de mercado, la captación de alumnos no-convencionales (profesionales, segunda titulación) o medidas como que la financiación pública vaya directamente a las familias en lugar de a las instituciones, para que los estudiantes puedan elegir mejor su carrera y Universidad. Otro procedimiento, que se complementa con los anteriores, es buscar subidas de matrículas pactadas con la Administración de formas diversas, de manera que ésta aporte una cantidad similar a la de la subida de matrículas, cantidad que irá a dotar más y mejores becas para los estudiantes en lugar de serle entregada directamente a las Universidades, mientras que el aumento de la recaudación privada por matrículas se aplica a mejoras de calidad en los servicios universitarios: laboratorios o bibliotecas, por ejemplo.

En otros países, en general no europeos, los estudiantes aportan cantidades más próximas al coste real del servicio de educación superior. También es habitual en otros países facilitar créditos blandos a los estudiantes para cubrir sus matrículas y su mantenimiento, créditos con mejores condiciones a las generales del mercado.

## 2. Prestación de servicios a la Sociedad

Otra fuente de financiación privada proviene de la colaboración de la Universidad con las empresas. Los *Governing Bodies* pueden y deben ayudar en estas actividades, animando el espíritu emprendedor de la Universidad y premiando a los docentes que asumen esta actividad. Esta forma de financiación privada suele coincidir con la transferencia de saberes de la Universidad a la sociedad.

Existen diversos mecanismos y experiencias, que debemos darnos a conocer unos a otros, para la promoción de entidades a través de las cuales la Universidad pueda obtener beneficios.

Algunas de las posibles actividades de importancia en esta prestación de servicios a la sociedad son, por ejemplo, las de consultoría; la formación realizada en empresas; o el alquiler de instalaciones, como el firmado por la Agencia de Acreditación de I+D+I (AIDIT) y las Universidades Politécnicas de Madrid y Cataluña.

Una nueva estrategia que se está generalizando en estos momentos es la colaboración en parques científicos y tecnológicos.

## 3. Donaciones y Patrocinios

La legislación debe promover y facilitar las donaciones y patrocinios de entidades personales o jurídicas para financiar a la Universidad. Susceptibles de colaborar con este tipo de financiación pueden ser instituciones como bancos, Obras Sociales de cajas de ahorro, y sin duda, empresas, en las que se promueve cada vez más frecuentemente la responsabilidad social corporativa.

A nivel internacional existen algunos organismos relevantes dedicados a captar fondos para las Universidades asociadas, como el Council for Advancement and Support of Education.

## 4. Fundaciones Universitarias

Este tipo de instituciones deben promover la formación continuada y la relación también continua entre las empresas y la Universidad.

La legislación debe facilitar sus actuaciones.

## 5. Merchandising

Como muchas empresas privadas, las Universidades pueden licenciar marcas y símbolos propios, que tienen un amplio mercado entre alumnos y antiguos alumnos, empresas de material deportivo, decoración, etcétera.

## 6. Crear empresas público-privadas: Universidad y Empresa

Ésta ha sido una práctica puesta en marcha en España en Vigo y en Barcelona.

## 7. Asociaciones de antiguos alumnos

Las asociaciones de antiguos alumnos tienen un gran potencial de colaboración con sus respectivas Universidades. Los centros pueden coordinar con estas asociaciones la contratación de los recursos de la Universidad, tanto de profesorado como de servicios para formación, la celebración de eventos, la organización de actos para recaudar fondos o conferencias, etcétera.

A este respecto, es interesante analizar el efecto de distintas legislaciones, que pueden animar en mayor o menor medida el espíritu altruista de los donantes. Las experiencias más exitosas internacionalmente aconsejan que se cree una organización específica en la Universidad, encargada de captar de forma profesional estas ayudas.

En España, en algunos debates con miembros de los *Governing Bodies*, los empresarios han expresado claramente la necesidad de que las Universidades rindan cuentas para dar confianza a los donantes. Éstos deben saber para qué se pide la ayuda y cómo se usan los fondos. Los empresarios, tanto como las Administraciones Públicas y la sociedad en su conjunto, parecen haber llegado a un acuerdo tácito para que la enseñanza superior reciba más fondos, pero con una contrapartida: la rendición de cuentas, no sólo financieras, sino también sociales.

En la actual reforma de la *Ley de Universidades* española se incluye el encargo a los Consejos Sociales de elaborar un programa anual de relaciones de la Universidad con la sociedad, que, lógicamente, debe contemplar entre otras cosas la cuestión de cómo éstas pueden conseguir financiación privada. En general, el papel de los Consejos Sociales en esta faceta financiera de la Universidad es crucial.

## VI. Gobierno de las Universidades

JOSÉ LUIS LÓPEZ DE SILANES

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA. ESPAÑA

Como presidente del Consejo Social de la Universidad de La Rioja, supone para mí un gran honor participar en este grupo de trabajo que tiene como misión analizar la situación del gobierno de las Universidades, y, me atrevería a añadir, proponer algunas líneas de mejora.

Es evidente que si en una reunión como ésta, *Society meets University*, nos planteamos el análisis de la situación del gobierno de las Universidades, es porque el modelo actual no es plenamente satisfactorio para todos, o al menos nos parece que podría ser mejorable.

Quiero apuntar simplemente algunas reflexiones en relación con el gobierno de las Universidades, con el ánimo de abrir un debate que nos permita aportar entre todos nuevos puntos de vista sobre el tema.

Un primer aspecto en el que me gustaría reparar es en el hecho de que entre las 20 mejores Universidades del mundo, no figura ninguna española ni del resto de la Unión Europea, con la excepción de dos británicas.

En general, como es sabido, las clasificaciones de las mejores Universidades del mundo están encabezadas por las estadounidenses y británicas. Aunque pueda parecer una obviedad, lo que caracteriza a las mejores Universidades como Princeton, Berkeley, Stanford, Harvard, Oxford o Cambridge, por citar sólo algunas, es que disponen de una investigación excelente y son capaces de atraer también a los mejores profesores y a los mejores alumnos. La presencia de los mejores investigadores, profesores y alumnos en las mejores Universidades, no obedece a la casualidad, sino que es el resultado de un marco jurídico adecuado y de un esfuerzo continuado por atraerlos y retenerlos, y responde a un plan estratégico claramente definido y continuado a lo largo del tiempo para lograrlo.

Probablemente, una de las razones de la ausencia de Universidades españolas y del resto de la Unión Europea en el *ranking* de las mejores del mundo, es consecuencia de la tendencia a la uniformidad y a la excesiva reglamentación que ha imperado tradicionalmente en los sistemas universitarios europeos<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> En abril de 2005, la Comisión Europea publicó una comunicación titulada *Movilizar el capital intelectual de Europa. Crear las condiciones para que las Universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa*. En dicha comunicación, la Comisión pone en evidencia aquellos hechos que sintetizan la dimensión del reto



A pesar de que dichos sistemas garantizan una calidad media comparativamente buena, esta tendencia a la uniformidad no es compatible con la rápida transformación que se está produciendo en el panorama universitario y que exige una mayor capacidad de diferenciación para responder a las nuevas demandas, a los retos de la globalización, a la competencia y a la exigencia de excelencia.

En este sentido, el informe elaborado por la Comisión Europea en abril de 2005 titulado *Movilizar el capital intelectual de Europa* proponía aumentar el grado de diversidad del sistema y concentrar la financiación en los centros y redes que tengan un nivel adecuado de excelencia.

Esta exigencia de alcanzar un nivel de excelencia es mayor, si cabe, en el caso de España, teniendo en cuenta la rápida transformación que se ha producido durante los últimos años en el entorno universitario en relación con la oferta de plazas, ya que se ha pasado de las 34 Universidades que existían en 1986 (30 públicas y 4 privadas) a las 73 de la actualidad (50 públicas y 23 privadas).

Como es sabido, este incremento en el número de Universidades, no ha ido acompañado de un crecimiento paralelo en el número de alumnos, sino más bien al contrario. Desde mediados de los 90, por razones de evolución de la demografía, comenzó a descender el ritmo de crecimiento del número de alumnos, para comenzar a disminuir en número absoluto desde el año 2000, con lo que actualmente la oferta de plazas universitarias supera casi en un 20% el número de alumnos matriculados. Por otra parte, la sociedad del conocimiento en que vivimos ha puesto en evidencia la necesidad de reforzar la tercera misión de la Universidad, es decir la de contribuir al desarrollo económico y social de su ámbito territorial de influencia. Sin embargo, las cifras de transferencia de las Universidades españolas se han estancado y la comparación con las anglosajonas nos muestra que hay todavía un largo camino a recorrer en los diferentes campos de la valorización de la investigación: transferencia tecnológica, patentes y *spin-off*. Ello debería conllevar, sin duda, un mayor esfuerzo de gestión por parte de las Univer-

---

al que se enfrenta la Academia en Europa y la consiguiente necesidad del cambio:

- Entre las 20 mejores Universidades del mundo sólo dos son europeas.
- Los sistemas nacionales europeos garantizan una calidad media comparativamente buena de sus centros de investigación pero los centros de excelencia son escasos.
- Europa tiene una ratio de investigadores por cada 1.000 asalariados que es muy inferior a la de Estados Unidos y Japón.
- Tanto en términos de gasto en I+D como de gasto en enseñanza superior en relación al PIB, los porcentajes de la UE se sitúan claramente por debajo de EEUU, Canadá y Japón.
- El porcentaje de la población que ha completado estudios superiores en Europa en comparación con los Estados Unidos, Canadá y Japón es netamente inferior, a pesar del esfuerzo que realizan los diferentes países de la Unión.
- La enseñanza superior es considerada en Europa como un "bien público", sin embargo la matrícula crece más rápidamente en Canadá y Estados Unidos.

La comunicación de la Comisión Europea concluye que hemos de buscar las causas de la debilidad de los resultados del trabajo de los universitarios europeos en la tendencia a la uniformidad que impera en los sistemas universitarios nacionales y en la excesiva reglamentación de la vida académica. La uniformidad y la excesiva reglamentación son pues, según el informe de la Comisión, las dos barreras que finalmente dificultan la modernización de las Universidades europeas.

sidades españolas para ser capaces de adaptar su oferta a esta nueva situación con los objetivos de excelencia en la investigación y la docencia y de compromiso con su entorno.

Muy posiblemente, como ya se ha planteado en distintos foros, una de las transformaciones cruciales que se tendría que realizar para lograr estos objetivos es el cambio del modelo de gobierno y de rendición de cuentas, en la línea ya iniciada con la creación de los Consejos Sociales de las Universidades.

Una de las críticas más habituales al actual modelo de gobierno universitario es que ha generado un complejo mecanismo de representación estamental –profesores, estudiantes y personal de administración y servicios– y un sistema de toma de decisiones colegiada, extremadamente complejo, que lleva necesariamente al consenso, que limita su agilidad, su capacidad de innovación, y donde las demandas de la sociedad están muy poco representadas.

Otra crítica frecuente a este modelo es que lleva a que los órganos de gobierno estén integrados, en ocasiones, por personas con una baja formación directiva, y lógicamente haría falta una mayor especialización y profesionalización en la gestión. En este sentido, y una vez conseguida la autonomía universitaria, se debería dar un paso más para que las Universidades pudieran dotarse de un sistema de gobierno más adecuado, de una gestión profesionalizada y de mecanismos de rendición de cuentas más acordes con las demandas sociales.

La creación de los Consejos Sociales ha constituido un paso adelante en este sentido. Sin embargo el diseño de los mecanismos de funcionamiento de los Consejos, como algunos de nosotros hemos podido constatar, conlleva que éstos desempeñen todavía un insuficiente papel en el gobierno de las Universidades.

Por esta razón, y para lograr que la Universidad sea patrimonio de toda la sociedad y esté a su servicio, es necesario reforzar la presencia social y potenciar los órganos y funciones de gobierno del sistema universitario. En esta línea, una de las transformaciones que se está sugiriendo desde distintos ámbitos, y que personalmente suscribo, es la posibilidad de separar las responsabilidades de gobierno y de gestión de las responsabilidades académicas. Este modelo, que ya está presente en Universidades anglosajonas, permitiría que el responsable académico, dependiendo del Órgano de Gobierno de la Universidad, que a menudo recibe el nombre de Senado Académico, pudiera concentrar su atención en todas aquellas funciones relacionadas con la gestión del conocimiento. Al mismo tiempo, la Universidad contaría con un Órgano de Gobierno con un número limitado de miembros con capacidad para designar al máximo responsable de la gestión de la Universidad, de acuerdo con las directrices que definiera el citado Órgano. Para ello, sería necesario que se modificara el actual marco legislativo, con el fin de que cada Universidad, de acuerdo con la Comunidad Autónoma correspondiente, pudiera determinar las características de sus órganos de gobierno, sin la necesidad de someterse a directrices generales.

Asimismo, y además de separar las responsabilidades académicas y la gestión de la Universidad, habría que generalizar y consolidar la realización de planes estratégicos y contratos-programa, que liguén la financiación de la Universidad al cumplimiento de unos objetivos claros y acordes con las necesidades de su entorno.

Confío en que estas reflexiones puedan servir para abrir un debate enriquecedor sobre un tema como el gobierno de las Universidades, que sin duda nos preocupa a todos.

## Referencias

Comisión Europea (2005): *Movilizar el Capital Intelectual de Europa. Crear las condiciones para que las Universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa.*

## VII. Recientes desarrollos en gobernabilidad en el sector de la educación superior en el Reino Unido

DAVID E. FLETCHER

SECRETARY COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRMEN (CUC). REINO UNIDO

Teniendo en cuenta la gran diversidad existente en el sector de la educación superior del Reino Unido son dos los antecedentes de los recientes desarrollos en cuanto a su gobernabilidad: el *Lambert Review* y el *Proyecto de Gobernabilidad del Committee of University Chairmen (CUC)*.

En el *Lambert Report* destacan el buen lugar en el que se encuentran las Universidades del Reino Unido dentro del panorama internacional, la recomendación de que la influencia y el control gubernamentales sobre el sector se hagan más suaves o ligeros, y la importancia que tienen el análisis y seguimiento de las buenas prácticas dentro de las Universidades, importancia que se debe traducir en la redacción de un borrador de Manual de Funcionamiento.

Según este informe las Universidades del Reino Unido se mueven bien dentro de los estándares de ciencia y tecnología actuales y están en una buena posición para capitalizar las dos tendencias que se observan hoy en el mundo de la enseñanza superior y la investigación: la globalización de los negocios relacionados con la I+D y el hecho de que la investigación sea cada vez más abierta y cooperativa. Además, existen claras evidencias de que la calidad de sus investigaciones está creciendo en los últimos años y de que las Universidades están cada vez más imbricadas y son más activas dentro de sus respectivas regiones.

El *Informe Lambert* señala también la importancia de la revisión de las buenas prácticas de estas instituciones. Allí donde no existan, recomienda que se redacten códigos de buenas prácticas para solventar posibles conflictos de intereses. Estas buenas prácticas deberían revisarse cada 2 ó 3 años y los resultados de dicha revisión publicarse para dar mayor transparencia al sistema. El CUC, consultando con el sector de la enseñanza superior y con el Gobierno, debe redactar un conciso código de gobierno, que cada Universidad puede adoptar o no libremente.

El *CUC Governance Review* o *Proyecto de Gobernabilidad del Committee of University Chairmen (CUC)* es un documento de referencia en el Reino Unido. En él se recogen ejemplos de buenas prácticas que ya están en curso en algunas instituciones, y que se recomienda sean adoptadas por otras. Es un Manual de funcionamiento voluntario, que las Universidades escogen libremente adoptar o no.

Los principios de gobernabilidad fundamentales en los que se basa el citado Manual son:

1. El reconocimiento y respeto a la diversidad del sector.
2. La búsqueda de su idoneidad para los fines propuestos.
3. La definición de responsabilidades del Consejo de Gobierno.

4. El establecimiento y respeto a las fronteras entre gobernabilidad y dirección ejecutiva.
5. El reconocimiento de la importancia de la gobernabilidad académica y su relación con el Consejo de Gobierno.

Ante las preguntas: ¿Por qué se necesita un manual? y ¿qué beneficios ofrece dicho manual? La respuesta se puede resumir en una triple igualdad:

**Mejor Gobernabilidad = Mayor confianza = Menor regulación**

El seguimiento de la adopción y el cumplimiento del Manual se realiza a través de encuestas, que se completan con un *Proyecto sobre los Principales Indicadores de Resultados* y con la publicación de otros documentos instructivos sobre temas relacionados con la gobernabilidad de las Universidades.

El Manual ha sido ampliamente difundido y puede encontrarse, junto con otro material relativo a este mismo tema, en los sitios web del CUC y de la Leadership Foundation. Los seminarios regionales de difusión celebrados durante 2005 conjuntamente con la Leadership Foundation permitieron ampliar el debate sobre los temas más problemáticos. Desde su publicación, existe el compromiso entre los Gobiernos, los Consejos Económicos y el Grupo de Revisión de la Regulación Universitaria de aligerar las regulaciones legales del sector de la enseñanza superior.

Los resultados de la Primera Encuesta sobre Gobernabilidad publicados en enero de 2006 constatan que:

1. A la encuesta respondieron 93 Instituciones de Enseñanza Superior, el 79% de las encuestadas.
2. El 67% de las Instituciones ha adoptado el *Manual Practico para la Gobernabilidad* directamente y un 17% más lo ha hecho con alguna variación.
3. Desde Octubre de 2003 el 61% ha revisado sus instrumentos legales de gobernabilidad.
4. El 81% de las Instituciones ha hecho o está planeando hacer cambios en ellos.
5. Todas las Instituciones creadas con anterioridad a 1992 que respondieron a la encuesta han reducido o pronto reducirán el número de miembros de sus Consejos de Gobierno.
6. Tras estas reducciones, el número medio de miembros de los Consejos de Gobierno en estas Instituciones será de casi 28 (27,8 exactamente).
7. Los miembros externos de los Consejos de Gobierno están envejeciendo, especialmente en el sector de las Instituciones creadas con anterioridad a 1992 que respondieron a la encuesta. En ellas, el 52% (39% en 2003) tienen más de 60 años y sólo el 15% menos de 50 (21% en 2003).
8. El 26% de las Instituciones de Enseñanza Superior tiene un órgano de gobierno con al menos el 80% de hombres.
9. El número de miembros externos "étnicos" crece lentamente: el 27% de las Instituciones tiene, al menos, un 10% (21% in 2003).
10. El 21% de las IES reconoció tener dificultades para reclutar/retener miembros externos.
11. Sólo uno de los presidentes es remunerado por la IES.
12. Desde Octubre de 2003 el 91% de los órganos de gobierno ha hecho una revisión de su efectividad.
13. El 73% de las IES ha adoptado una Declaración de Responsabilidad Primaria y otro 18% la tiene en preparación.
14. El 56% de los Consejos de Gobierno utiliza, explícitamente, indicadores de resultados o *Key Performance Indicators* (KPIs).

## Proyecto sobre Principales Indicadores de Resultados (KPIs) (Noviembre 2006)

El informe de la CUC de Noviembre de 2006 introduce un marco para el seguimiento de las instituciones universitarias. Se ha construido alrededor del concepto de indicadores claves de rendimiento (KPIs). El término KPI se ha utilizado en el sentido de indicadores de alto nivel o indicadores estratégicos de comportamiento de algunas de las áreas institucionales de relevancia para los consejeros. Ninguna de las partes de este marco es de obligado cumplimiento, sin embargo, su uso representa un ejemplo de buena práctica. El diseño de esta guía está influido por las siguientes consideraciones:

- Los consejeros no pueden ni deben examinar grandes volúmenes de información operacional. Necesitan un pequeño número de KPIs de alto nivel que representen factores críticos para la institución.
- Los KPIs más importantes y relevantes para los consejeros pueden diferir de una institución a otra y entre los diferentes tipos de instituciones.
- La guía es más indicativa que prescriptiva, y tiene distintas “capas”, de forma que, a alto nivel, proporciona un grupo de indicadores simples presentados en una sola página, pero existe la posibilidad de expandir en cada uno de ellos (o profundizar más), según la relevancia del indicador para cada institución en concreto.

La cuestión clave que se plantea la guía es ¿qué es lo que los consejeros necesitan supervisar en lo que se refiere al rendimiento institucional? Para contestar a esta pregunta, la guía define los KPIs a tres niveles y proporciona material para ayudar a la institución a construir y utilizar estos KPIs. Esto crea un marco de supervisión flexible, es decir, una estructura que combina la presentación, en una sola página, de información de alto nivel para que los consejeros, puedan supervisar el rendimiento esencial de la institución, con una serie de documentos que sustentan esa información.

Al más alto nivel, la guía proporciona dos indicadores clave, muy agregados, que representan la sostenibilidad de la institución y su perfil académico. Estos pueden considerarse los dos temas fundamentales para los consejeros, ya que una debilidad significativa en cualquiera de ellos amenazaría el futuro de la institución en su forma actual. Además, con ellos cubren potencialmente gran parte de la actividad de la institución. Estos dos “super KPIs” están sustentados por otros ocho KPIs de alto nivel, que cubren todos los aspectos estratégicos de la salud institucional. Los ocho auxiliares se concentran más en algunos aspectos (es decir cubren unas áreas más reducidas) que los dos super KPIs, aunque siguen siendo indicadores de alto nivel o agregados. Los diez indicadores clave (KPIs) de alto nivel son: **A) Super KPIs:** 1) Sostenibilidad institucional, y 2) Perfil académico y posición de mercado; y **B) Indicadores de alto nivel de la salud institucional:** 1) Experiencia de los estudiantes, docencia y aprendizaje, 2) Investigación, 3) Transferencia de conocimiento y relaciones, 4) Salud financiera, 5) Inmuebles e infraestructura, 6) Desarrollo de recursos humanos y del personal, 7) Gobernabilidad, liderazgo y gestión, y 8) Proyectos institucionales.

Los diez han sido elegidos porque forman un conjunto coherente de KPIs que cumplen los siguientes criterios:

- a) Son críticos para el éxito de la institución.
- b) Son estratégicos, es decir, de alto nivel e interés para los consejeros.
- c) Son relevantes para todo tipo de instituciones.
- d) Son capaces de cubrir todas las áreas estratégicas y de riesgo que los consejeros necesitan supervisar de forma continuada.

## VIII. Transferencia de conocimiento. Problemas y oportunidades

RAFAEL SPOTTORNO

PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN CAJA MADRID, VICE-PRESIDENTE  
DEL CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. ESPAÑA

Bienvenidos a este grupo de trabajo sobre transferencia de tecnología, probablemente uno de los ejemplos más representativos de cómo la Universidad y la sociedad deben encontrarse para beneficio mutuo.

Las dos misiones tradicionales de la educación superior son enseñar a los estudiantes y crear nuevos conocimientos a través de la investigación. Si tanto el aprendizaje como el conocimiento han de ser de utilidad, deben llegar al mercado y aplicarse en aquellas áreas de la vida donde puedan ser significativamente útiles. Esto ha hecho de la transferencia de conocimientos una tercera misión fundamental de las Universidades en el mundo globalizado de hoy, en el cual las economías avanzadas, de salarios elevados y basadas en la tecnología, se alejan de las tradicionales manufacturas y van hacia productos y servicios innovadores y de alto valor añadido. Vivimos en una economía del conocimiento donde las bases de la investigación, especialmente las Universidades y las empresas, tienen un rol decisivo gracias al que (y a través de su interacción y colaboración) podemos llegar a crear una sociedad del conocimiento competitiva.

La transferencia de conocimiento presupone, obviamente, su producción previa, que es a su vez un producto de la investigación. Un indicador decisivo de la capacidad de un país de competir con éxito en la economía global del conocimiento es la intensidad del esfuerzo que despliega, tanto en cantidad como en calidad, en hacer de la investigación una de sus prioridades. La innovación, la capacidad de producir nuevos conocimientos, es un activo vital para el éxito económico, el bienestar social y la vitalidad cultural.

Al hablar de transferencia de conocimiento hablamos de un proceso en dos direcciones que implica el intercambio de ideas, experiencias y resultados: de la Universidad a las empresas y de éstas a las primeras, un proceso en el que también el Gobierno y el sector público en general tienen mucho que decir. La transferencia del conocimiento permitirá contar con productos y servicios nuevos e innovadores y con procesos a desarrollar en beneficio de los ciudadanos en general, de la sociedad entera. Por eso, es esencial el diálogo entre investigadores y usuarios de la investigación, aunque su naturaleza sea ciertamente compleja, implique mecanismos muy diversos y suscite una serie de preguntas y problemas sin solución inmediata.

Quisiera subrayar algunos de los problemas que considero más relevantes para nuestro tema de discusión e intercambio de opiniones. Un catálogo de problemas relevantes en la gestión de saberes debe incluir los siguientes:

1. La naturaleza de, y los obstáculos para, una relación fructífera entre la Universidad y la empresa.
2. Las principales formas de colaboración entre empresa y Universidad.
3. La cuestión de la financiación.
4. El problema crítico de la propiedad intelectual y la protección mediante patentes.
5. Las cuestiones derivadas de la comercialización: licencias y *spin-offs*.
6. La creación de oficinas de relación con empresas y oficinas de transferencia de tecnología en las Universidades.

Comenzaremos haciendo algunos comentarios sobre el primer problema, la relación entre la Universidad y la empresa. Sin duda, esta relación no es fácil, no sólo porque no se haya desarrollado una cultura de cooperación en el pasado (aunque cada uno sí haya considerado como potenciales *partners* a los otros), sino también porque la comunidad académica y la comunidad empresarial tienen diferentes objetivos, diferente forma de gestionar y diferentes sistemas de incentivos. Sin embargo, es necesario salvar estos obstáculos, pues esta relación es de importancia estratégica, como he apuntado antes, pues el conocimiento está reemplazando con gran rapidez a los recursos físicos como impulsor del crecimiento económico, al mismo ritmo que la sociedad se está basando cada vez más en el conocimiento.

Hay muchas maneras de crear una relación más sólida y un mejor entendimiento mutuo entre ambos actores. Entre ellas podemos citar las prácticas en empresas de estudiantes e investigadores; los *forums*, conferencias y encuentros que reúnen a personas del mundo de los negocios y de la Universidad; la presencia de académicos en Consejos de empresas; la posibilidad de que ejecutivos de empresas impartan cursos en Universidades; o la progresiva integración de los retos empresariales en el enfoque de la Universidad, integración que se traduciría en que la gestión y las habilidades de innovación empresariales entrarían a formar parte de la educación de los estudiantes y de las enseñanzas de investigación.

Un segundo tema es el de las formas que puede tomar la colaboración entre empresas y Universidades, que varían desde el establecimiento de una relación relativamente informal que se gestiona a través de consultorías, hasta la creación de asociaciones más complejas y a plazos más largos, que son las representadas por la investigación conjunta, desarrolladas como opción estratégica por la Universidad y la empresa para trabajar juntos en problemas compartidos, frecuentemente con participación económica del sector público. Entre estas dos formas hay bastante más, con diferentes grados de flexibilidad y rentabilidad, tales como los contratos de investigación, que las empresas negocian con las Universidades para encomendarles a ellas una parte específica de sus necesidades de investigación.

Diferentes barreras con frecuencia estorban o complican la implementación de estas formas de colaboración: los límites de tiempo impuestos a los académicos en su dedicación a consultorías, los precios de los contratos de investigación para las empresas o la dificultad habitual en los acuerdos de condiciones de propiedad y explotación de la propiedad intelectual.

Un tercer punto a tener en cuenta es la cuestión de la financiación y de cómo ésta puede apoyar la transferencia de conocimientos. Tradicionalmente, la educación superior ha recibido financiación para docencia e investigación. Hasta hace muy poco no existía un tercer flujo de recursos para fomentar la transferencia de tecnología. Este tercer flujo debería ser bienvenido y reforzado, porque la práctica ha demostrado su efectividad en el aumento de transferencia de conocimiento por medio del apoyo a un amplio espectro de actividades, desde la formación de profesionales hasta la puesta en marcha de ofi-

cinas de relación con la empresa y de transferencia de tecnología, creación de *spin-offs*, licencias, colaboración con pymes, etcétera.

Otro problema clave es el relacionado con la propiedad intelectual y su protección. Las Universidades transfieren su conocimiento a las empresas en la forma de propiedad intelectual, que buscan proteger mediante patentes para asegurar la continuidad de su investigación futura, mientras que la empresa quiere la propiedad intelectual para proteger la inversión necesaria para convertir el producto de la investigación en un producto comercializado. La negociación de patentes y propiedad intelectual es frecuentemente larga, difícil y cara, circunstancias ideales para desanimar a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, en su intención de firmar acuerdos de colaboración con la Universidad.

La protección de la propiedad intelectual es un elemento clave para determinar la calidad y cantidad de la colaboración empresa-Universidad. Los desacuerdos sobre la propiedad de las patentes son un obstáculo importante para la transferencia de conocimientos y de tecnología. Un reglamento sobre contratos y, en general, un marco legal adecuado, son muy convenientes para mejorar este delicado problema. A este respecto es relevante señalar que los criterios fijados por la *Bayh-Dole Act* de 1980 en Estados Unidos, que permiten a las instituciones de investigación, incluidas las Universidades, retener la propiedad de las invenciones realizadas en programas de investigación financiados por fondos federales, han sido significativamente útiles para animar a las Universidades a participar en actividades de transferencia de tecnología.

La comercialización del conocimiento es el proceso de obtener ideas en los laboratorios de investigación con aplicación comercial y ponerlas en el mercado. Los *spin-offs* de la Universidad y las licencias sirven para agilizar este proceso. Licenciar a industrias es probablemente la manera más rápida y eficaz de transferir propiedad intelectual, razón por la cual ha sido la más utilizada hasta recientemente. Sin embargo, en las últimas décadas la creación de *spin-offs* ha crecido significativamente, a pesar del reto que les supone atraer capital riesgo. Para los *spin-offs* de nuevas compañías se necesita capital semilla para invertir en las primeras etapas de actividad y para licenciar a empresas hay que tener muy en cuenta la financiación de la prueba del concepto, que aclara las dudas sobre la viabilidad comercial de un invento. En ambos casos es difícil atraer inversión privada y las Universidades con sus recursos propios en general no pueden satisfacer esa necesidad, especialmente la de la financiación de la prueba del concepto. Por eso, en este aspecto es especialmente valiosa la financiación pública, que permite agilizar la concesión de licencias y la creación de *spin-offs* viables.

Las oficinas de relación con empresas y las de transferencia de tecnología de las Universidades ofrecen la estructura necesaria para gestionar las relaciones con la industria y las actividades de comercialización. Su tamaño y naturaleza difieren, pero resultan bastante más efectivas y útiles cuando están gestionadas por profesionales especialistas capaces de abarcar la amplia gama de aptitudes, conocimientos y actitudes que requiere la tarea encomendada a estas oficinas, conocimientos entre los que es especialmente importante la experiencia empresarial, las habilidades en la negociación de licencias, la capacidad emprendedora, los conocimientos en investigación de mercados, los conocimientos legales para gestionar la propiedad intelectual, etcétera.

En definitiva, es de gran importancia la formación adecuada en las personas que desarrollan la actividad crucial de comercialización en la oficina de la Universidad, oficina que debe estar profesionalmente cualificada, ser sólida, y contar con suficiente personal que le posibilite ser una herramienta valiosa para fomentar y promover la transferencia de conocimiento y tecnología.



## IX. Gobernanza en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Marco legal. Organización legal. Problemas y retos. ¿Qué está cambiando?

PERLA COHEN

UNIVERSIDAD DE TOULOUSE LE MIRAIL. FRANCIA

El marco legal de la gobernanza de la Universidad de Toulouse Le Mirail está determinado por la *Ley de 26 de enero de 1984* y el *Decreto de 17 de julio* de ese mismo año que regulan la enseñanza superior en Francia. Según esta normativa, la misión prioritaria de las Universidades tiene un triple aspecto: científico, cultural y profesional. Para cumplir con este triple aspecto de su misión, las Universidades francesas tienen encomendada la formación inicial, general, pre-profesional y LLL tanto en centros presenciales como a distancia y la investigación y la formación investigadora.

Las Universidades en Francia gozan de un cierto grado de autonomía: sus funciones vienen definidas por Ley y en contratos. Sus títulos son fundamentalmente nacionales y sus trabajadores, en su mayoría, funcionarios del Estado. Son las encargadas de otorgar diplomas o títulos oficiales en el ámbito nacional, y también títulos propios.

Las cifras que describen la Universidad de Toulouse Le Mirail son: 25.230 estudiantes de grado, 4.773 de másters y 934 de doctorado; 881 profesores (además de cientos de colaboradores puntuales); 565 miembros del personal administrativo permanente (ingenieros y técnicos funcionarios estatales) y 110 trabajadores contratados temporales; presupuesto total de 47 millones de euros; y presupuesto para investigación de 5 millones de euros (1,5 millones a través de contratos).

### Organización y Niveles de Gobernanza

La Universidad de Toulouse Le Mirail tiene cinco Unidades de Formación e Investigación (UFR) –a las que se asocian varios departamentos y equipos de investigación–, estructuras parecidas a lo que en España se conoce como Facultades. Según el artículo 32 de la *Ley de 26 de enero de 1984*, cada una de ellas tiene sus propios órganos de gobierno, que cuentan con algún miembro externo.

La Universidad cuenta con, además de otras estructuras centrales, tres institutos –el Instituto Universitario de Tecnología, el Instituto Pluridisciplinar de Estudios de América Latina y el Instituto Regional del Trabajo– y una Escuela, la Escuela Superior de Estudios Audiovisuales. Además, la Universidad está organizada en torno a doce servicios centrales, ocho servicios generales y cuatro específicos.

Sus órganos de gobierno son tres, el Consejo de Administración (CA), el Consejo Científico (CS) y el Consejo de Estudiantes y de la Vida Universitaria (CEVU). El primero es el órgano de decisión, con poder sobre todos los asuntos que conciernan a la institución, ha definido sus propios estatutos y funcio-

nes, las funciones de su director (designado por cuatro años) y la composición y funcionamiento de los Consejos Consultivos (CS y CEVU). Estos dos últimos tienen estatus consultivo, aunque el CS tiene poder de decisión sobre determinados temas, los de índole científica.

## La Investigación

En la actualidad existen 37 equipos de investigación en la Universidad de Toulouse Le Mirail. Su misión es transversal y está orientada por el Consejo Científico, dirigido por un vice-presidente elegido cada 4 años. Sus principales características son:

- Tienen sus propios edificios y laboratorios, dirección y unidad de apoyo (humano y financiero) mixta Universidad/CNRS. El presupuesto de investigación completo de una unidad de investigación se consolida dentro de esa unidad.
- Los directores de cada equipo son los responsables del desarrollo del presupuesto asignado y de sus respectivas líneas de investigación.
- Cada una de las tres Escuelas de estudios de doctorado existentes cuenta con un director nombrado por el presidente de la Universidad, a propuesta de los directores de los laboratorios que las componen.

## Los Órganos de Gobierno

### 1. Círculos superpuestos: Las Unidades de Formación e Investigación (UFR)

Las UFR son estructuras de coordinación de las políticas pedagógica y de dirección y deben garantizar la pluridisciplinariedad del currículo. Están administradas por un comité elegido cada 4 años, aunque su director es un profesor/investigador elegido para cinco años; que está asistido por una Junta de Directores de la que forman parte los directores de los departamentos que aglutina cada UFR. El Comité de Dirección está formado por los miembros directivos del *Bureau* y por los responsables de las diferentes funciones transversales existentes. Los estatutos de las UFR son validados por el Consejo Central de Administración. Las UFR son el segundo nivel de ordenación presupuestaria.

### 2. Los departamentos

Los departamentos en la Universidad de Toulouse Le Mirail se estructuran en función de disciplinas científicas. Son los responsables de la formación general y profesional, de la preparación, aprobación y ejecución del presupuesto que tengan asignado y de definir su política de personal. Son administrados por un Consejo elegido cada 4 años, un director y un Comité de Dirección. Sus presupuestos deben ser sometidos al Consejo de la UFR correspondiente, que debe comprobar su adecuación a las decisiones presupuestarias del Consejo de Administración Central.

### 3. La gobernanza central: el Consejo de Administración

Según el artículo 26 de la *Ley de 26 de enero de 1984* la administración de la Universidad depende de las decisiones de su presidente, las deliberaciones que se produzcan en el seno de su Consejo de Administración, y los puntos de vista y los deseos de sus dos Consejos Consultivos, el Científico y el de Estudiantes y Vida Universitaria. El Consejo de Administración es el órgano de decisión de la Universidad, que debe definir su política, sus líneas estratégicas y aprobar sus presupuestos anuales. Este Consejo está dirigido por su presidente y compuesto por 60 miembros elegidos sobre la base de unas listas sindicales clasificadas por categorías profesionales.

El presidente cuenta con una oficina de apoyo o *bureau* con 14 miembros que lo son por los cargos que ostentan dentro del organigrama de la Universidad, oficina en la que es muy importante la cohesión interna. Sus misiones son iniciar, documentar, informar, preparar las decisiones y votaciones del CA, y ponerlas en marcha. Forman parte de ella los cuatro vicepresidentes electos de la Universidad (los tres que presiden los Consejos Administrativo, Científico y de Estudiantes y el vicepresidente de patrimonio), los presidentes de las seis Comisiones existentes (de Finanzas, Formación, Vida Universitaria, Relaciones Internacionales, Innovación y Prospectiva, y Universidad 2010), un representante de los directores de las URF (por turno rotativo), y, con estatus consultivo, el secretario general y el gerente, además del propio presidente.

La Junta Directiva del CA está compuesta por 47 miembros de la propia Universidad, de los cuales 26 deben ser profesores e investigadores (13 catedráticos o asimilados y 13 profesores de otras categorías o asimilados), 13 estudiantes, 9 miembros del personal de administración y servicios; y por 12 miembros externos, representantes de la sociedad civil. El CA se elige cada 5 años.

En el seno del Consejo de Administración existen seis Comisiones: Presupuestos, Formación, Vida del Estudiante, Relaciones Internacionales, Innovación y Prospectiva, y Universidad 2010, en las que se programan los trabajos del pleno, filtrando, pre-orientando, discutiendo y preparando la toma de decisiones. Estas seis Comisiones están formadas por entre 12 y 16 miembros, escogidos entre los que lo son de los tres Consejos que forman el gobierno de la Universidad, sin que en ellas haya miembros externos. En su composición interna se busca el máximo consenso, y la mayoría de los elegidos son profesores entre los que existe un cierto equilibrio de representatividad sindical.

El régimen de elección de las personalidades externas que forman parte de la Junta Directiva del Consejo de Administración viene recogido en el *Decreto 85/28 de 7 de enero de 1985*, modificado en agosto de 1988 por *Decreto 88/882*. Su elección es propuesta por el presidente y decidida por el CA. En esta normativa se establecen dos categorías de miembros externos, A y B, divididas a su vez en otras dos: 1 y 2.

- Categoría A1: miembros de comités o juntas de colectividades de ámbito territorial. En la Universidad de Toulouse Le Mirail son 3 los miembros externos elegidos dentro de este apartado.
- Categoría A2: representantes de la vida económica tales como empresarios, profesionales, representantes sindicales, miembros de organizaciones empresariales, etcétera. En la Universidad de Toulouse Le Mirail existen actualmente 6 miembros externos del CA dentro de este grupo.

La suma de estas dos categorías debe estar entre el 50 y el 80% de los miembros externos elegidos. En su elección debe respetarse la paridad entre representantes sindicales y de organizaciones patronales.

- Categoría B1: representantes de asociaciones científicas o culturales. En la Universidad de Toulouse Le Mirail hay 2 miembros dentro de esta categoría.

- Categoría B2: personalidades nombradas nominalmente. En el caso de la Universidad de Toulouse Le Mirail existe un solo miembro para este grupo de consejeros.

En esta categoría se admite la elección de profesores de enseñanza secundaria pero no de profesores de Universidad.

El artículo 27 de la *Ley de 26 de enero* se refiere a la elección y las funciones del presidente de la Universidad. Según este artículo, el presidente es el máximo representante de la institución y el que detenta su poder ejecutivo. Es elegido para un mandato de 5 años (no renovables de forma inmediata) entre el cuerpo académico de catedráticos de la Universidad.

#### 4. El Consejo Científico

El Consejo Científico de la Universidad de Toulouse Le Mirail, uno de los tres que forman parte de sus órganos de gobierno central, aunque en teoría tiene sólo carácter consultivo, en realidad tiene auténtico poder de decisión. Sus funciones están determinadas por la Ley y son proponer las políticas de investigación a seguir por la institución y la distribución de los créditos para investigación obtenidos. Es también consultado sobre los programas de formación inicial y continua y sobre los contratos de investigación propuestos por cada campus. Está compuesto por 40 miembros de los que 28 representan a las diferentes categorías del cuerpo de docentes e investigadores de la Universidad, 4 a los estudiantes, y 8 son miembros externos a la comunidad universitaria. De estos 8 miembros externos, 2 son designados por colectividades, 4 por diversos sectores económicos de la sociedad y otros 2 son elegidos nominalmente por su prestigio o relevancia social.

#### 5. El Consejo de Estudiantes y de la Vida Universitaria (CEVU)

El CEVU es un órgano consultivo de gobierno que debe informar al Consejo de Administración sobre las orientaciones a dar a los programas de formación inicial y continua, las demandas de habilitación, y las medidas que se deben utilizar para facilitar la entrada de los estudiantes en el mundo laboral o para favorecer sus actividades culturales, deportivas y sociales. Además evalúa el funcionamiento de los servicios universitarios tales como los servicios médicos, las bibliotecas, los centros de documentación... y garantiza las libertades políticas y sindicales de los alumnos.

El Consejo de Estudiantes está formado por 40 miembros de los que 16 son profesores e investigadores, otros 16 estudiantes, 4 representantes del personal de administración y servicios, y los 4 restantes miembros externos escogidos entre el personal de otros centros de investigación y formación (ANPE, INSEE, otras Universidades de Toulouse, etcétera).

#### 6. Participación externa en los tres Consejos principales

Los tres Consejos de la Universidad de Toulouse Le Mirail cuentan en total con 140 miembros (60 el CA y 40 CS y CEVU) de los que 24 (el 17%) son miembros externos a la comunidad universitaria (12 en el CA, 8 en el CS y 4 en el CEVU), representantes de la sociedad civil, de colectividades importantes dentro del ámbito regional o local, actores relevantes de la vida económica y sindical, o miembros tam-



bién relevantes de la vida cultural o científica. La mayoría de ellos son elegidos, y sólo una minoría son designados. Ellos no tienen unas funciones específicas y tasadas, aunque hay una que sí viene pre-fijada: participan en la elección del presidente y los vicepresidentes de la Universidad. Los 12 que forman parte del Consejo de Administración toman parte en las deliberaciones y votaciones de éste, por ejemplo, en la aprobación de los presupuestos de la Universidad. Los otros 12, miembros de los dos Consejos consultivos, participan plenamente en la vida de éstos, con las mismas funciones y responsabilidades que los elegidos entre la comunidad universitaria.

## La Universidad en un Nuevo Entorno

En la actualidad estamos viviendo profundos cambios en el entorno de las Universidades, cambios normativos, contractuales, estatutarios... La fuerte conciencia de que es necesario adaptarse a un “nuevo mundo” es general. En este nuevo contexto cabe preguntarse cómo está evolucionando la gobernanza de estas instituciones para adaptarse a ellos, si están cambiando realmente las reglas de juego (cómo y cuánto) y cuáles están siendo sus principales propuestas y herramientas de adaptación. ¿Cómo cambiar sin provocar una fuerte oposición social?

Las propuestas vienen de diferentes sectores, incluido el de los representantes de las propias Universidades. La primera de las propuestas, sobre la que existe un elevado consenso, está muy relacionada con su gestión: es necesario exigir mayor profesionalidad y responsabilidad a los encargados de la gestión universitaria, que deben tener presente que es necesario acomodar objetivos, recursos y resultados, y que es fundamental incrementar su transparencia, las fuentes de recursos y los resultados. La segunda va por un camino diferente: el de crear una nueva visión de la institución, una nueva cultura que promueva la adhesión de la sociedad hacia ella. La tercera y última propuesta de adaptación al cambio se refiere a la necesidad de re-localizar fuentes de recursos para completar las tradicionales vías de financiación pública con otras que implican, necesariamente, negociar dentro y fuera de la institución.

## Cambios: ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Quién tiene la iniciativa?

La Universidad está en el centro de la generación y la difusión del conocimiento, y éstos, a su vez, en el corazón del crecimiento económico. En este nuevo contexto, la Universidad debe convertirse en un actor principal de la economía y la sociedad regionales y en uno de los más importantes contribuyentes al bienestar. Además a la Universidad la sociedad le exige que mejore su capacidad de adaptación, la empleabilidad de sus egresados y que ayude a la creación de nuevos empleos. Y para cumplir con este nuevo papel en tiempos de escasez, la Universidad necesita nuevos fondos, estrategias financieras modernas, sistemas de contabilidad y control adecuados, y nuevos sistemas de gestión e información.

La adaptación de la Universidad a su nuevo entorno debe tener varios niveles, ya que afecta tanto a sus relaciones internas como a las que establece con el exterior, por ejemplo, con otros centros de enseñanza superior nacionales e internacionales, con las autoridades locales, regionales, nacionales y europeas, etcétera.

La adaptación debe llegar a los órganos de gobierno de la Universidad, que tienen que cambiar a su vez sus estructuras internas y apoyarse más que nunca en el consenso y en las capacidades y especificidades de sus miembros.

En definitiva, la Universidad tiene que mejorar la gestión de sus recursos y buscar nuevas fuentes de financiación para poder cumplir con su objetivo de ofrecer una formación de masas y, a la vez, una formación y una investigación de calidad. La Universidad de hoy debe preparar a sus estudiantes para que se adapten a un mundo laboral que cambia de forma rápida y continua, para que desarrollen sus capacidades de adaptación a nuevas situaciones, en una palabra, debe darles las herramientas adecuadas para seguir aprendiendo y adaptándose al cambio.

## **Desafíos: Cambiar en tiempos de profundos cambios - ¿Hacia una nueva forma de gobierno universitario?**

Para afrontar el desafío que supone cambiar en momentos de profundos cambios en el entorno, las Universidades en la actualidad deben:

- Buscar alternativas y nuevas reglas de gobernanza interna y externa.
- Clarificar objetivos, medir resultados y diversificar fondos.
- Establecer nuevos contratos multilaterales, dentro de la propia Universidad y de la Universidad con el exterior: el Estado, otras Universidades, entidades locales o regionales, agentes sociales, etcétera.

## **Miembros externos: Roles y expectativas. El ejemplo del Consejo Científico**

La política del Consejo Científico es asociar a su estructura miembros externos a la comunidad universitaria que sirvan como interfaz entre la Universidad y la sociedad, que hagan de puertas y ventanas del Consejo hacia el exterior, y que sean capaces de aportar un punto de vista inteligente y bien informado, soportar los trabajos de prospectiva y valoración necesarios, aportar sus conocimientos sobre el entorno global, e identificar campos científicos emergentes y nuevas necesidades y oportunidades.

## **A modo de conclusión**

Tras analizar las últimas tendencias en cuanto a la gobernanza universitaria y estudiar el caso de la Universidad de Toulouse Le Mirail, quedan algunas preguntas por responder: en la interacción entre autonomía y control ¿qué papel desempeñan los miembros externos de los Consejos universitarios (órganos de gobierno)? En el entorno actual ¿es en la actualidad el sistema universitario un “juego” más abierto que antaño? ¿Es más transparente? ¿Necesita mayor control sobre sus responsabilidades y sobre la gestión de los fondos? ¿Debe buscar diversificar sus fuentes de financiación? ¿Quién debe influir sobre el contenido de las titulaciones? ¿Es necesario hacer cambios en la gestión? ¿Cuáles? ¿Es necesario ensanchar o reducir los círculos de toma de decisiones? ¿Es realmente beneficiosa la presencia de representantes externos? En cada caso ¿qué competencias y funciones reales les deben ser dados a

estos representantes del mundo socio-económico dentro de los órganos de Gobierno de las Universidades?

Sea cual sea la respuesta que cada uno dé a estas preguntas, las tendencias actuales están claras: la necesidad de cambio es obvia, ha llegado el fin de la autarquía universitaria. Aunque las fuerzas que presionan este cambio son diversas y provienen de diferentes niveles, las formas hacia las que se debe dirigir ese cambio son claras, marcadas por necesidades igualmente claras: autonomía y diversidad o heterogeneidad, teniendo en cuenta que no todo cambio es positivo. Las Universidades se enfrentan al reto de conducir adecuadamente ese cambio, de firmar un nuevo acuerdo en el que desarrollar su labor docente e investigadora. Las autoridades universitarias deben dirigir el cambio sin olvidar ni sus valores académicos ni sus raíces, deben saber conjugar adaptación y estabilidad.

Al repasar esta presentación, hemos comprobado que es necesario agregar cierta información para actualizarla. Algunas de las preguntas planteadas en este taxto ya han encontrado una solución. La reforma de la Universidad en Francia ha sido adoptada en julio. En ella se da más autonomía a las Universidades y se consolida su capacidad para gestionar sus recursos humanos y financieros. La nueva Ley aprobada trae cambios importantes para las reglas del gobierno universitario: drástica reducción del tamaño de los órganos de Gobierno principales (20 miembros, máximo 30, en vez de los 60 permitidos anteriormente), y cambio de los cocientes de representación de las diversas categorías de miembros en dichos órganos, dando más peso a los representantes externos. Además, la nueva Ley da mayor peso al presidente de la Universidad, que puede ser re-elegido una vez (2 elecciones x 5 años cada mandato = 10 años al frente de la institución), que va a estar apoyado por un grupo pequeño de personas, y al que se permite que emplee a académicos y administrativos.

Dos puntos de la Ley tal y como fueron presentados en un principio no han podido ser adoptados de forma inmediata debido a la fuerte reacción de los representantes de los sindicatos de estudiantes y de profesores: el primero está relacionado con la selección de estudiantes de máster y el segundo se refiere a la subida de las tasas. Con respecto al primer punto, lo cierto es que la selección es ya un hecho, tanto en los máster que tienen un perfil investigador como en los que lo tienen más profesional. Con respecto al segundo punto, la Ley otorga un mayor poder al presidente de la Universidad, que podrá, bajo ciertas circunstancias, decidir caso a caso las tasas a pagar.

En todo caso, seis meses después de la adopción de la Ley absolutamente todas las Universidades francesas tendrán que proceder a la elección de sus nuevos cuerpos de Gobierno y poner en marcha las nuevas reglas. Un punto de la nueva norma está claro: el presidente de la Universidad dispone de un gran poder, mucho mayor que en el pasado. Por otra parte, cada universidad se adaptará a la ley teniendo en cuenta su propia cultura específica y la necesidad de crear un nuevo equilibrio entre los círculos tradicionales de poder, los más fuertes hasta el momento han sido los sindicatos, y los nuevos actores; entre las diversas disciplinas; y entre las distintas fuerzas que actualmente están conformando el marco universitario. Bajo esta perspectiva, la forma en la que los miembros externos de los cuerpos de gobierno sean elegidos, las funciones que se les otorguen, y su participación real en los asuntos que afectan a la institución, ayudarán a crear una nueva cultura universitaria y a consolidar las fuerzas del cambio.

## X. Responsabilidades de la Universidad con la sociedad. Consejos Sociales, Sociedad y Cultura

JOSÉ MARÍA FLUXÁ

PRESIDENTE DE LA CONFERENCIA DE CONSEJOS SOCIALES  
DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. ESPAÑA

La Universidad, la educación superior en general, debe ayudar a la formación de personas cultas. Estas personas no se forman de repente: necesitan un proceso de maduración a lo largo de su educación. En el paradigma más aceptado, entre las misiones de la educación superior están:

1. Preparar a las personas para el trabajo futuro.
2. Desarrollar los conocimientos y la capacidad de las personas.
3. Impulsar el aprendizaje en la sociedad, que ahora suele adjetivarse como sociedad del aprendizaje.
4. Extender la cultura y los valores sociales.

El aprendizaje, en la persona, no termina con su formación inicial. La verdadera sociedad del aprendizaje debe ayudar a sus ciudadanos a que continúen con ese aprendizaje a lo largo de la vida, en el camino de la formación continua.

Pero, ¿cómo se consigue el último punto señalado de las misiones de la Universidad: extensión de la cultura y de los valores sociales? Estos valores son necesarios para conseguir una sociedad democrática y avanzada. En España, en general en todo el mundo, hay preocupación por el sistema de valores de la sociedad. Se da la circunstancia afortunada, en mi opinión, de que estos valores coinciden con la sustancia de una vida académica ordenada, es decir, que son valores naturales de la Universidad. Entre estos valores podemos destacar:

1. La libertad de pensamiento.
2. La búsqueda de la verdad.
3. La libertad de expresión.
4. La lógica, para extraer conclusiones.
5. La tolerancia en los debates.
6. Compartir los conocimientos que se posean.
7. Establecer compromisos éticos ante los nuevos desarrollos.

La sociedad necesita personas democráticas con estos valores culturales, consecuentes con sus actos. Por ello, es deseable que la extensión cultural que proporciona la Universidad alcance al mayor número posible de ciudadanos, llevando lo más lejos posible la igualdad de oportunidades. Existen, sin embargo, grupos sociales cuyo acceso a la educación superior es reducido. Conviene hacer el esfuerzo adicional necesario para facilitar su acceso y así asegurar verdaderamente el desarrollo de una sociedad democrática y sostenible; esto es: que dure en el futuro.



La extensión cultural de la educación superior debe incluir trabajo en humanidades y en investigación, para agrandar la comprensión de las instituciones sociales fundamentales. Se debe buscar la reflexión sobre la Historia y sobre las bases de la Religión y de las Leyes, por ejemplo. Además al hombre culto debe importarle lo altruista, no sólo lo comercial. La democracia exige esta formación y, por eso, la democracia y la cultura siempre van juntas.

Es de primera importancia tener en cuenta la consideración de la demanda de educación superior que hace la sociedad. Los empresarios, parte de esa sociedad, suelen ver a sus empleados como un valor añadido para su empresa: probablemente el activo más importante. Las personas con educación superior y con mayor cultura suelen tener mejor índice de empleo y también su retribución es mayor que la de las personas que, en iguales condiciones de partida, no recibieron una educación superior. Esta situación continuará previsiblemente en el futuro.

Pues bien, al reflexionar sobre la empleabilidad y la demanda de educación superior desde la sociedad, se debe esperar que el aprendizaje incluya, además de los valores sociales comentados, unas capacidades apreciadas en el trabajo posterior, pues el primer punto de los objetivos universitarios es preparar a los individuos para el trabajo futuro, para el que es fundamental, además del aprendizaje generalista y del específico, el ser capaz de comunicar, trabajar en equipo y usar idiomas con facilidad.

También hay que recordar que la Universidad debe abrir un camino natural, para responder a la curiosidad innata del hombre a través de la capacitación para investigar, necesaria en una sociedad competitiva. Gracias a la investigación se mejora la educación superior, a través de sus alumnos y profesores. Además es una excelente oportunidad, para colaborar con entidades externas a la propia Universidad.

Creo que un Consejo Social puede ayudar eficazmente a la Universidad, dada su capacidad de hacer participar a la sociedad en las preocupaciones y acciones de ésta ante los retos citados, sobre todo en el análisis de la demanda social.

Expuesta la formación necesaria para la preparación de una persona culta, el recurso fundamental que tienen las Universidades para su buen hacer es el saber, los conocimientos. Ese recurso fundamental debe ser gestionado como cualquier recurso necesario en cualquier empresa o industria. La Universidad debe hacer lo mismo que el resto de las instituciones, gestionar con eficacia sus recursos. Además, en un modelo educativo donde se incluya todo lo que se ha comentado a lo largo de esta charla, es necesario que haya un procedimiento para que eso se cumpla. Hace falta una gerencia, una dirección. El “gerente del saber” es el que tiene que conocer qué debe saberse, dónde está ese saber y quién debe de saberlo y enseñarlo.

La importancia de tener una estrategia en la gestión de los saberes y, en definitiva, un plan de educación completo, es grande. Es más, la existencia de estrategias de esta clase es lo que determina que en una Universidad haya calidad. Estas estrategias son auténticos síntomas de la calidad de una entidad y, como la propia calidad, serán decisivas en la competencia de unas Universidades con otras.

Además, existen saberes, los más importantes, que no están explícitos en los libros o apuntes, sino que están en las cabezas de los profesores. Se trata de los conocimientos implícitos, que también deben gestionarse, ya que quizá, son la parte más importante del recurso “saber” de la Universidad. Existen métodos conocidos para gestionar estos conocimientos implícitos: fomentar la creación de los llamados “grupos de pares”, *peer groups*, con profesores que se centren, por ejemplo, en métodos y pedagogía del aprendizaje.

Las nuevas tecnologías de información y de comunicación facilitan métodos de aprendizaje virtuales; permiten superar los límites impuestos por el tiempo y el espacio: estudiar fuera de un sitio concreto y fuera de un momento concreto propios de una lección magistral. Creo que esos métodos son prioritariamente interesantes para los alumnos presenciales, no sólo para los que vayan a estudiar a distancia. La utilización de documentación, de bibliotecas virtuales, de enseñanzas específicas para alumnos específicos que puedan necesitar complementos, la lección libre sobre habilidades, sobre complementos humanísticos, etcétera, los hacen especialmente efectivos para una formación completa e integral del alumno en su parte cultural.

En resumen, podemos decir que la Universidad tiene una responsabilidad con la sociedad, y la sociedad con la Universidad, responsabilidad que debe procurar antes que, y por encima de todo desarrollar los conocimientos y capacidades de los individuos, impulsar el aprendizaje en la sociedad a lo largo de la vida, extender la cultura y los valores sociales y preparar para el mercado laboral. Todo ello lo deben hacer las Universidades potenciando los valores éticos naturales que han ordenado la vida académica desde el nacimiento de estas instituciones de enseñanza superior: la libertad de pensamiento y expresión, la búsqueda de la verdad y la lógica, la tolerancia, y el compromiso de compartir conocimientos e involucrarse en el desarrollo de nuevos saberes.



## XI. Gobernanza colegial en la Universidad de Alberta, Edmonton

BRIAN HEIDECKER

CHAIR BOARD OF GOVERNORS, UNIVERSITY OF ALBERTA. CANADÁ

La Universidad de Alberta, fundada en 1908, es una Universidad pública de investigación con más de 35.000 alumnos, 200 pre-gradados y 170 post-gradados, repartidos en 3 campus. Como los actuales Estados democráticos, la Universidad de Alberta se organiza en tres ramas o poderes, el legislativo, el ejecutivo y el judicial.

Según la *Ley de Enseñanza Post-Secundaria del Gobierno de Alberta*, la Universidad tiene un sistema legislativo bicameral, formado por el Comité de Gobernadores (BG) y el Consejo General de Facultades (GFC), encargado el primero de las cuestiones más relacionadas con la administración y la gerencia y el segundo de los temas académicos. La gobernanza colegial se estructura en tres bloques: administración, personal y estudiantes.

La rama legislativa define las grandes líneas de la política institucional de la entidad y toma las decisiones que se refieren a su: misión, mandato y plan académico. Está formada, como dijimos, por el Comité de Gobernadores y el Consejo General de Facultades. En este último están representados los Consejos de Facultades, formados, a su vez, por representantes de los Consejos de Departamento. GB y GFC son los órganos de máximo nivel dentro del gobierno institucional.

El Comité de Gobernadores tiene 21 miembros: el director, el rector, y el presidente; nueve representantes de los intereses generales; y otros nueve candidatos escogidos en representación de:

- El Senado: 1,
- La Asociación de Personal Académico: 1,
- La Asociación de Personal No Académico: 1,
- El GFC: 1, y
- Los estudiantes: 5 (2 los ex-alumnos y 3 los alumnos):
  - a) ex-alumnos: 2,
  - b) el presidente de la Unión de Estudiantes: 1,
  - c) el presidente de la Asociación de Estudiantes Graduados: 1 y,
  - d) estudiantes de grado: 1.

De acuerdo con el mandato que tiene concedido, entre las funciones del BG está la de hacer la planificación a largo plazo de la institución, aprobar su presupuesto y su política financiera, fijar las tasas de matrícula, firmar los acuerdos colectivos, y todo lo referente a los edificios y propiedades de la Universidad.

El Consejo General de Facultades está formado por 154 miembros. El GFC está encargado de los asuntos académicos y de estudiantes, incluyendo los relacionados con la política académica y los programas, los curriculares, el calendario, la concesión de ayudas y los recursos sobre becas de grado.

El GFC tiene dos tipos de miembros, los estatutarios (81) y los designados (73). Los 81 miembros estatutarios son los que determina la *Ley de Enseñanza Post-Secundaria*: 26 administradores *seniors*, 52 representantes de las Facultades, escogidos por éstas, y 3 representantes de los estudiantes (2 de estudiantes graduados y 1 de estudiantes de grado). Los 73 miembros designados lo son por los miembros estatutarios del propio Consejo. Entre ellos, 52 se escogen entre representantes de los estudiantes (40 por los alumnos de grado y 12 por los graduados) y los 21 restantes entre otros cuerpos pertenecientes al sistema universitario.

El GB y el GFC interactúan a través de los siete miembros que, como media, tienen en común y de la información que se cruza entre ambos a cerca de sus discusiones y acuerdos. Los siete miembros que comparten ambos Comités son los presidentes de la Universidad, la Unión de Estudiantes y la Asociación de Estudiantes Graduados, y los candidatos propuestos por los estudiantes de grado, las Asociaciones de Personal Académico y No Académico, y el Consejo General de Facultades. Con respecto a la información que pasa de un órgano a otro, está estipulado que ciertos temas específicos que son discutidos en el Consejo General de Facultades pasen al Comité de Gobernadores; y que las propuestas del Comité a cerca de la reducción, desaparición o transferencia de programas de estudio se sometan al ministro de Estudios Avanzados para su aprobación.

La rama ejecutiva desarrolla las propuestas hechas por la rama legislativa e implementa sus decisiones. Además, desarrolla procedimientos, regulaciones, guías y algunas políticas específicas, y supervisa todas las operaciones. La organización de esta rama tiene en su cúspide al presidente de la Universidad, del que dependen cinco vicepresidentes: el director y vicepresidente académico (del que dependen los decanos y algunos directores), y los vicepresidentes de relaciones exteriores, investigación, finanzas y administración, e instalaciones y operaciones.

La tercera rama, la judicial, se organiza a su vez en tres apartados: estudiantes, personal académico y personal no académico. En lo que se refiere a los estudiantes, el órgano responsable en última instancia es el GFC, que decide sobre los temas relacionados con su situación académica, la disciplina, la seguridad, la preparación práctica, las prácticas profesionales, etcétera. En lo que respecta al personal académico, el máximo órgano responsable es el Comité de Gobernadores, y su regulación aparece recogida en el artículo 16 del acuerdo firmado por la Asociación de Personal Académico y el Comité. También el personal no académico está bajo el paraguas del BG. Su estatuto aparece recogido en el acuerdo firmado por el Comité y la Asociación de Personal No Académico.

Las fuentes de la autoridad del presidente y el vice-presidente de la Universidad son de cuatro tipos:

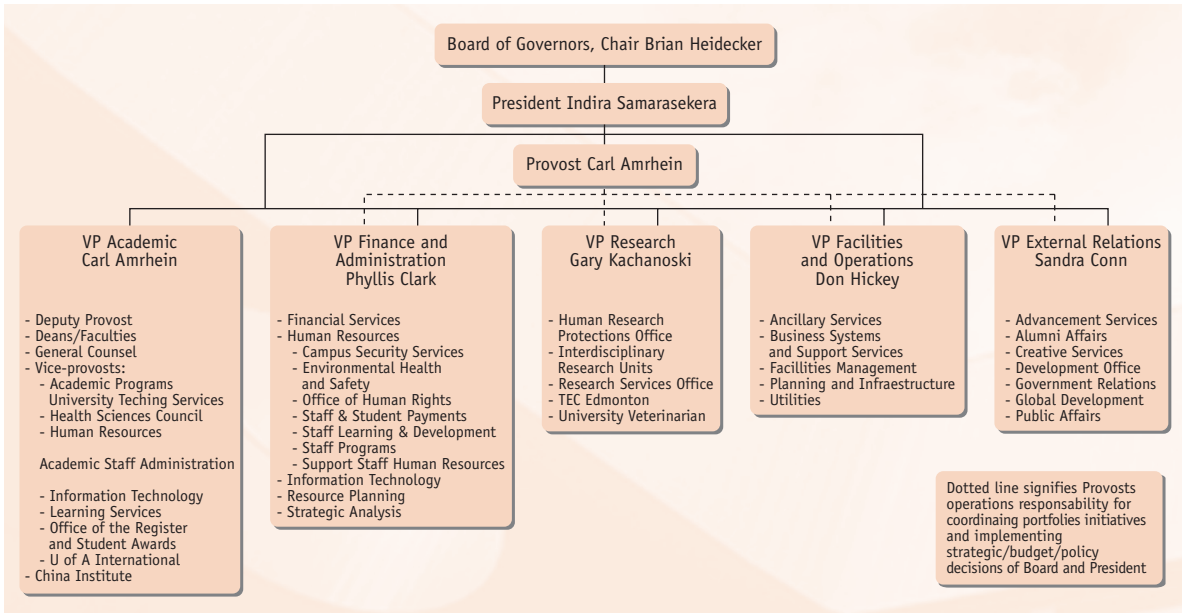
1. La *Ley de Enseñanza Post-Secundaria* (de Alberta). Según esta *Ley* el presidente y los vice-presidentes son nombrados por el Comité de Gobernadores.
2. La lista de tareas aprobada por el Comité de Gobernadores.
3. Los poderes delegados por el Comité de Gobernadores y el Consejo General de Facultades.
4. Su reputación, personalidad y estilo de gerencia.

La *Ley* asigna al presidente las funciones de supervisión general de la Universidad y a los vice-presidentes los poderes y obligaciones que determine el BG a propuesta del presidente. Según las tareas asignadas por el BG, el presidente es el responsable de los funcionarios de la rama ejecutiva, y el director y vicepresidente académico tiene el doble papel de jefe de la oficina de operaciones y responsable de los funcionarios académicos.

La estructura u organigrama de la responsabilidad ejecutiva es:

GRÁFICO 4

### Senior Executive Responsibility Structure



Las relaciones entre el Comité de Gobernadores, el presidente y los vice-presidentes se articulan a través del Comité Ejecutivo de Planificación (EPC) y el Comité Ejecutivo del Presidente (PEC). Además, el presidente y los vice-presidentes reportan a una Junta del BG. EL presidente es contratado por el BG, ante el que es responsable. Los vice-presidentes son nombrados también por el BG, por recomendación del presidente. Deben informar al presidente, aunque también tienen que reportar al director. Éste y el presidente colaboran para asegurarse de que las responsabilidades y actuaciones de los vice-presidentes están alineadas y coordinadas.

Las principales funciones del director –que algunas Universidades norteamericanas describen como vice-presidente ejecutivo– son:

1. Asumir responsabilidades significativas de la gestión interna de la institución.
2. Colaborar con el presidente en la definición de la política de la Universidad en lo relativo a temas administrativos y académicos que afectan al conjunto de la institución.
3. Dirigir el equipo de vice-presidentes para asegurar que sus *portafolios* y objetivos están alineados y conducen a alcanzar la visión deseada de la Universidad.

Además:

4. Proporciona liderazgo académico y supervisa la planificación institucional en su conjunto.
5. Actúa como presidente en ausencia de éste.

El presidente, como jefe de la oficina de operaciones, es el responsable de la planificación y administración institucional de los temas relacionados con: los estudiantes y graduados, la gobernanza, los presupuestos y matrículas, los asuntos académicos, las asociaciones constituyentes, el *staff* académico y de soporte, y la formación de *lobbies*.

El vice-presidente académico (y responsable de los funcionarios académicos) es el responsable de diseñar, desarrollar e implementar los programas y servicios académicos y de la selección y supervisión de los decanos de cada Facultad.

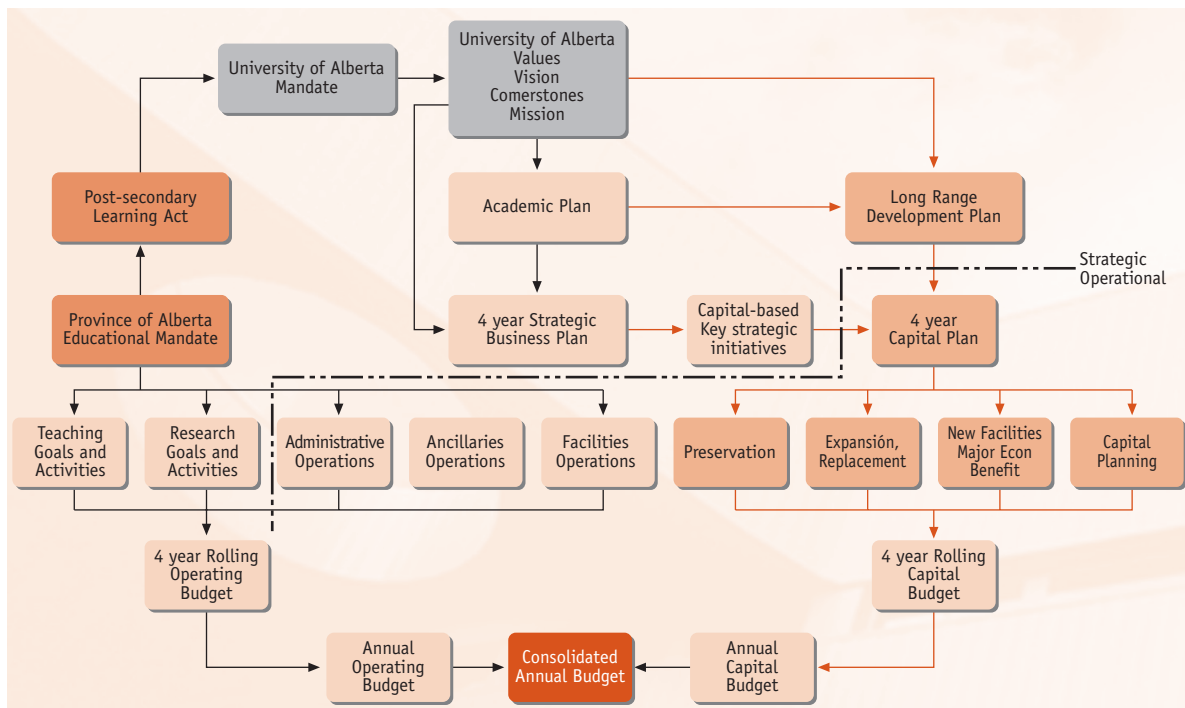
Los decanos son los responsables ejecutivos de sus respectivas Facultades. En cada una de ellas tienen responsabilidades similares a las que tiene el vice-presidente académico para toda la Universidad: diseño, desarrollo e implementación de los programas y servicios académicos, la admisión de alumnos, y la selección y supervisión de los jefes de los departamentos.

El último escalón de responsabilidad ejecutiva es el de los jefes de departamento, que, descendiendo en la escala, tienen las funciones de los anteriores a nivel departamental. Así, diseñan, desarrollan e implementan los programas y servicios académicos de sus respectivos departamentos, y seleccionan al profesorado, cuyas labores de gestión supervisan.

El marco estratégico en el que los órganos de gobierno de la Universidad de Alberta planifican sus actividades básicas es el que muestra el siguiente gráfico.

GRÁFICO 5

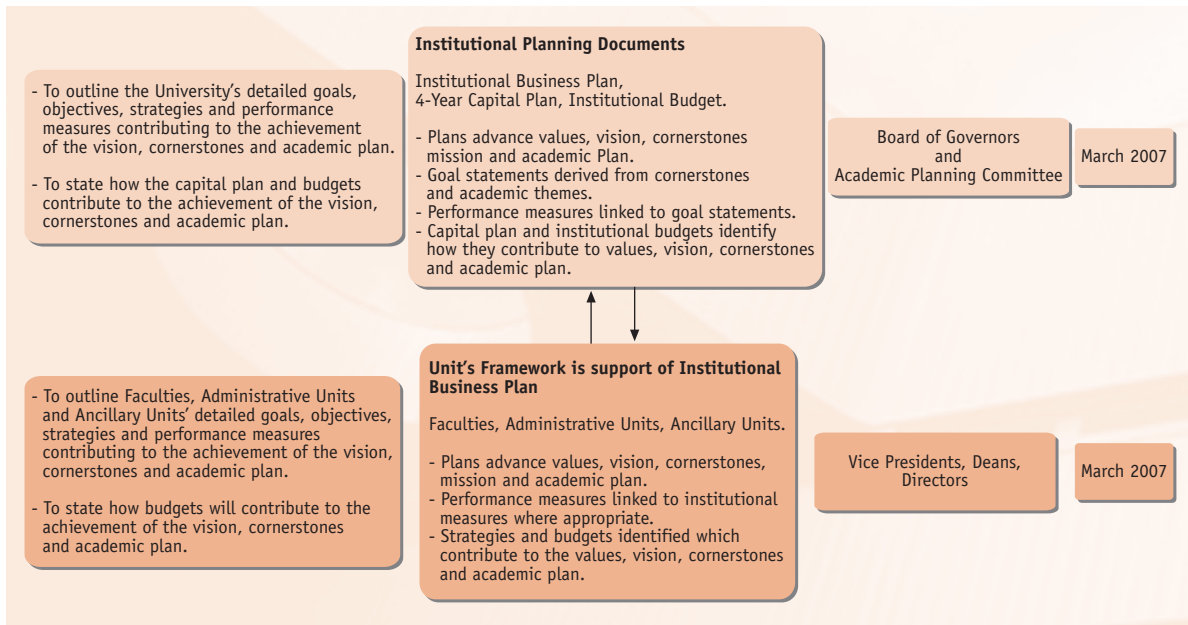
#### Strategic Context for Primary Planning Activities and Documents



El esquema de contabilización y el proceso seguido por los documentos de planificación en la Universidad de Alberta aparece en el gráfico siguiente.

GRÁFICO 6

### Planning Documents Process and Accountability



En resumen, la gobernanza de la Universidad de Alberta se organiza en tres ramas: la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Cada una de ellas tiene unas funciones diferentes fijadas por la Ley y los estatutos de la Universidad, pero existen mecanismos de contrapeso que dan coherencia al sistema y permiten coordinar las actuaciones de los distintos responsables universitarios.

## XII. Política europea y gobernanza. Notas para la discusión

MAX KOTHBAUER

CHAIR UNIVERSITÄT WIEN. AUSTRIA

### Política europea: Problemas en la creación del área europea de educación superior

En el panorama europeo de educación superior actual existen dos grandes dilemas, uno puramente académico y el otro institucional. El primero se refiere a los programas de licenciatura y se puede resumir en la pregunta de cómo combinar una educación basada en la investigación con el aumento del nivel de empleabilidad de los egresados. El dilema se plantea en los términos de investigación *versus* mercado, entendiendo que ambos no son realidades excluyentes pero sí distintas. El segundo de los dilemas se refiere a la necesidad de encontrar el equilibrio entre cooperación institucional y aislamiento, entre mantener una identidad propia y colaborar con el resto de las instituciones que forman el sistema universitario. En este sentido es necesario definir los marcos legales y los costos asociados a impartir programas de licenciaturas conjuntas teniendo en cuenta su implementación, administración, los incentivos que se deban crear para el personal y para los estudiantes, y un largo etcétera.

Estos problemas no son nuevos, y las soluciones propuestas por algunas Universidades pueden ser de gran ayuda. Así, como respuesta al primer dilema es posible diseñar estructuras curriculares modulares y módulos combinables, y prestar mayor atención a las competencias genéricas, tal y como señala el plan de desarrollo estratégico de la Universidad de Viena. La solución ensayada para enfrentarse al segundo problema –colaboración *versus* aislamiento– por las Universidades de Viena, Zagreb, Bratislava y Budapest ha sido muy concreta: el *Máster Europeo en Ciencias de la Cognición*.

Simbiosis de los dos anteriores, aparece en el horizonte del sistema universitario europeo un tercer dilema, el de satisfacer adecuadamente las necesidades del individuo y la sociedad en lo que respecta a cómo formar investigadores, profesores y administradores adecuados para la cooperación europea. En este sentido es muy importante no olvidarse del desarrollo personal de los miembros del sistema. La solución ensayada en este caso por la Universidad de Viena ha sido la de concentrarse en el desarrollo estratégico del personal implantando el *Plan estratégico de la Universidad de Viena*, fijado en colaboración con los representantes de los trabajadores.





## Gobernanza: características, problemas y soluciones

Planteados los principales dilemas a los que se enfrenta la educación superior en la actualidad, debemos preguntarnos cómo puede el modelo de gobernanza elegido ayudar a resolverlos. Las posibilidades son múltiples, y cada institución debe escoger las que mejor se adecuen a su historia, características y potencialidades.

El modelo *Universitätsgesetz 2002* ha escogido gobernar con la ayuda de “acuerdos de resultados” (“poder y dinero en cascada”). De acuerdo con este modelo la Universidad ha firmado Acuerdos de resultados con el Ministerio federal y ha promovido la rúbrica de Acuerdos sobre objetivos entre el Rectorado y diversas Unidades Organizacionales de la institución, acuerdos orientados a los *outputs* más que a los *inputs*, convenios determinados y que determinan el presupuesto global.

El segundo pilar de este modelo intenta ayudar a resolver otro problema de la Universidad: su fragmentación interna. Para ello, su plan estratégico (*Entwicklungsplan*) comprende estrategias para todas las Facultades y centros de investigación, y en su plan de inversiones la Universidad queda configurada como una entidad financiera única, y también como única empleadora. Además, los cuerpos de gobierno centrales de la Universidad pueden cambiar la estructura de la organización para aumentar su cohesión interna.

En la actualidad, el triángulo de gobernanza de la Universidad de Viena tiene en sus vértices al *University Council*, el Senado y el Rectorado. Cada uno de ellos es “soberano” en su esfera de poder correspondiente. Así, el *University Council* tiene entre sus funciones la de aprobar los planes estratégico, organizacional, y de inversiones principales; y la de hacer el nombramiento del rector y los vice-rectores. El Senado, por su parte, está a cargo de los temas académicos tales como los *curricula*, las propuestas de empleo para profesores numerarios, las habilitaciones, etcétera. El Rectorado es el cuerpo ejecutivo de la Universidad, el que propone el plan estratégico y el plan organizacional; el que representa a la Universidad como empleadora y ante terceros; y el que decide en última instancia sobre temas presupuestarios.

Los tres vértices del triángulo de gobernanza de la Universidad de Viena son elegidos y nombrados siguiendo el principio de “doble legitimación”: escogidos por uno de los órganos de gobierno son nombrados finalmente por otro de estos órganos. Siguiendo este principio, el Rector es nombrado por el *University Council* entre una lista de tres nombres escogidos entre y por los miembros del Senado. Por su parte, en un escalón inferior, los Directores (Decanos) de las unidades organizacionales (Facultades) son nombrados por el rectorado de entre los tres nombres de una lista, escogidos entre y por los profesores numerarios de cada unidad. De esta forma, se intenta que todos los nombramientos cuenten con el beneplácito del mayor número posible de miembros de los tres órganos de gobernanza central.

En definitiva, podemos decir que ante los tres dilemas que se le presentan en la actualidad al sistema de enseñanza superior en la mayoría de los países europeos –investigación *versus* mercado, colaboración *versus* aislamiento, y formación de profesores, investigadores y administradores preparados para cooperar en el plano europeo–, las Universidades pueden optar por diversos modelos de gobernanza que les ayudarán, en mayor o menor medida, a enfrentarse a dichos dilemas y alcanzar el éxito.

## XIII. Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior. Papel y responsabilidades

ALAN LARSSON

CHAIRMAN LUND UNIVERSITY. SUECIA

Este trabajo fue presentado por primera vez en el seminario organizado por IMHE OCDE sobre los Consejos de Gobierno de instituciones de educación superior, que tuvo lugar en París los días 24 y 25 de agosto de 2006, y que el autor nos ha enviado para distribuir en esta reunión de la IAUGB de Granada.

### 1. Introducción

Es un gran placer tener la oportunidad de comenzar un debate que es de gran importancia para todos nosotros, que estamos comprometidos con “la gobernanza de la Universidad”. Estoy seguro de que puedo hablar en nombre de todos al agradecer a la OCDE IMHE y en particular a su director, el doctor Ischinger, al jefe de la división IMHE, Sr. Yelland, y a la Sra. Jacqueline Smith, esta iniciativa de reunirnos para compartir experiencias, reflexionar y establecer relaciones.

Soy el presidente del Consejo de la Universidad Lund, la Universidad más grande de Suecia. También estoy comprometido con Consejos de algunos institutos y centros de investigación en Gothenburg y Copenhague. La mayor parte de mi experiencia en gobernanza viene de la Administración Pública y la empresa, y es una experiencia que tiene mucha influencia en mis ideas sobre el papel de los Consejos de Gobierno en las Universidades.

### 2. El Triangulo de las Bermudas

Mi papel hoy consiste en ayudar a que nos concentremos en algunos de los problemas centrales de la gobernabilidad de las Universidades, especialmente en el papel y las responsabilidades de sus Consejos de Gobierno. La tarea entraña una gran dificultad.

Cuando comencé a buscar documentación sobre gobernabilidad de las Universidades realicé una búsqueda en Internet. Allí, utilizando Google encontré no menos de 353.000 documentos sobre el tema, lo que demuestra que existe un gran interés sobre esta materia. Leí algunos de ellos, pero no todos, con lo cual pueden ustedes decir que pasé por alto los documentos más importantes. Por eso completé la búsqueda con otras fuentes. Cuando pedí a mis amigos de la OCDE que me proporcionaran artículos y otra información interesante sobre el tema, amablemente me enviaron una serie de documentos

muy informativos, incluida una presentación del rector (*vice-chancellor*) de la Universidad Roskilde de Dinamarca, Henrik Toft Jensen, que pensé que era muy provocadora. Éste hacía algunos comentarios sobre el nuevo sistema danés de Consejos de Gobierno con representantes externos y alertó a su audiencia de que la relación entre los tres puntos de gobernanza, Administración, Consejo y rector, podría describirse como un “Triangulo de las Bermudas” [Seminario IMHE/OECD *Governing Universities in the Knowledge Society*, Valencia, 27-28 de abril de 2006]. Su argumento es que “nadie sabe de dónde parte la iniciativa” y que “nadie sabe dónde y cómo todo desaparece”. ¿Tiene razón en su afirmación? ¿Es ésta una descripción justa de la relación entre las tres esquinas de la gobernanza de la Universidad? ¿Es ésta la dirección en la que nos movemos en la actualidad?

Tomemos el “Triangulo de las Bermudas” del rector Henrik Toft Jensen como descripción del peor de los casos y veamos cómo podemos hacer navegar a nuestras Universidades para salir de estas peligrosas aguas.

### 3. ¿Por qué es la gobernabilidad de las Universidades un tema de tanta importancia?

Podría empezar este punto preguntando ¿cómo es que un debate sobre gobernabilidad de la Universidad es tan importante que hace que viajemos hasta París para encontrarnos con colegas y compartir experiencias?

Uno de los argumentos que ayudan a responder a esta pregunta es que nuestras economías están en transición y que el conocimiento cobrará un cada mayor protagonismo en su comportamiento, conocimiento en cuya generación y transmisión tiene mucho que decir la Universidad. La OCDE nos ha dado algunos buenos argumentos a este respecto al explicar que el dinero invertido en obtener cualificación universitaria da unos dividendos superiores, frecuentemente significativamente mayores, a las tasas de interés real. Aquellos países que dan a los individuos un año más de educación mejoran su productividad y en poco tiempo elevan su output económico en un 3-6 por ciento [Schleicher, Andreas (2006)].

Estoy de acuerdo en que éstos son buenos argumentos para apoyar la idea de la importancia creciente de invertir en investigación y en educación superior. Además, también nos sirven para comprender el porqué tiene que ser prioritaria la buena gobernanza en las Universidades, dados los enormes recursos que ya se están invirtiendo en educación e investigación. Sin embargo, creo que deberíamos desarrollar y fortalecer más estos argumentos haciendo uso para ello de la teoría del crecimiento económico moderno. Permítanme que les de un ejemplo que puede explicar el razonamiento que hay tras las cifras de la OCDE de retorno de la inversión en educación superior.

Hace años, cuando yo era estudiante en la Universidad, aprendíamos que la tierra, el trabajo y el capital eran los principales determinantes del crecimiento económico. El conocimiento y la tecnología se veían como factores externos, que más o menos venían dados. Sin embargo, durante los últimos 10-15 años ha habido un replanteamiento de estas teorías tradicionales sobre el crecimiento, replanteamiento que se basa en el supuesto de que el conocimiento y la tecnología son los elementos centrales del análisis económico. A la luz de estas nuevas teorías hemos aprendido a entender la diferencia entre tierra, trabajo y capital, por un lado, y conocimiento por el otro. Mientras la tierra, el trabajo y la capital son bienes rivales, que pueden ser usados por sólo una persona/empresa a la vez, el conocimiento es un “bien no rival”, un recurso que puede ser usado simultáneamente por muchísima gente. Piensen, por ejemplo, en conclusiones de investigaciones básicas, Internet o patentes, y verán sus diferencias con respecto a unas tierras, un préstamo bancario o un día laborable pagado. El conocimien-

to no es una cantidad fija, que tiene que ser dividida en rebanadas como un pastel de manzana. El conocimiento puede ser usado por muchos sin limitar su valor para otros. Como consecuencia de este nuevo enfoque del crecimiento, la perspectiva económica tradicional de la disminución en el retorno de la inversión es sustituida por una nueva según la cual vivimos en la edad del beneficio creciente [Romer, Paul (1990); Warsh, David (2006); y “The Growth of Growth Theories”, *The Economist*, 18 de mayo, 2006].

Éstas son grandes ideas muy relevantes para nosotros como miembros de Consejos de Gobierno de instituciones de investigación y educación. Las Universidades están en el centro de la producción y disseminación del conocimiento, son el eje sobre el que pivota la transferencia del conocimiento en innovación, y, por tanto, podrían beneficiarse enormemente de la generalización de la teoría del crecimiento moderna y su defensa de la inversión en investigación y desarrollo. Esta defensa es, creo, un elemento fundamental de la gobernanza. Por eso es tan importante que el Consejo esté constituido por miembros externos al mundo académico, miembros que pueden abogar, y lo hacen, por las Universidades ante distintos ámbitos en la sociedad, y no menos, ante aquellos que proporcionan financiación, tanto Gobiernos como donantes privados.

#### 4. ¿Qué queremos decir cuando hablamos de gobernanza?

Permítanme comenzar este punto aportando una definición de gobernanza. Después de mirar varios documentos seleccioné dos de las definiciones en ellos encontradas, la primera de un documento publicado en Australia y la segunda de otro editado en el Reino Unido. En *Cuestiones sobre la Forma de Gobierno de la Universidad Australiana* encontré el siguiente texto: “El término “gubernaza corporativa” ampliamente definido comprende la gran cantidad de medios a través de los cuales las organizaciones son capaces de funcionar y ser controladas. Esto incluye, potencialmente, cuestiones sobre valores, cultura, dirección y administración, así como sobre el marco de las operaciones, por ejemplo, la legislación, que es impuesto desde el exterior” [Coaldrake, Peter, *et al.* (2003)].

La definición incluida en un trabajo recientemente publicado por *Oxford White Paper* sobre gobernabilidad de las Universidades es muy breve. Según este texto, el término gobernanza se refiere a procesos de toma de decisiones dentro de una institución [Oxford University (2006)].

Estas dos definiciones ofrecen un marco adecuado y a la vez lo suficientemente amplio como para centrar nuestra discusión.

#### 5. ¿Qué es lo que se discute realmente en el debate sobre la gobernanza de la Universidad?

Como dije al principio, no es tarea fácil ayudar a identificar las cuestiones principales en un debate sobre la gobernanza de la Universidad y sus Consejos de Gobierno. Nuestros sistemas universitarios se diferencian mucho en estructura, financiación y gobernanza. Además, cada Estado está en una etapa diferente de su proceso de reforma.

En Estados Unidos casi la mitad de las 3.500 Universidades existentes son públicas, la otra mitad son instituciones privadas sin fines de lucro y, aproximadamente, sólo 300 son organizaciones empresariales privadas. La Comisión Federal para el Futuro de la Enseñanza Superior ha publicado recientemente un informe preliminar sobre el sistema universitario norteamericano, informe que es la revisión más inte-

resante de la enseñanza superior en los Estados Unidos de los últimos años, y que ha conseguido un buen equilibrio entre la seguridad en sí mismos y la autocrítica. Uno de los mensajes principales de este documento es que los Estados Unidos "todavía tenemos más de lo que quizás nos correspondería de las mejores Universidades del mundo. Sin embargo, la mayor parte del resto de los países ha seguido nuestro ejemplo y ahora están educando a más de sus ciudadanos y a niveles más avanzados que nosotros. Y lo que es peor, nos están sobrepasando en un momento en el que la educación es más importante que nunca para nuestra prosperidad colectiva". En sus Conclusiones, la Comisión Federal ofrece algunas recomendaciones sobre política de educación superior, recomendaciones que se traducen en conminar a las Universidades a ser "más transparentes, más rápidas en sus respuestas a los cambios y cada vez más productivas, a fin de enfrentarse a las fuerzas poderosas del cambio" [El texto completo del informe puede consultarse en: <http://www.ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/reports/0809-draft.pdf>].

En USA, según la Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) "la relación actual entre la educación superior pública y el Gobierno de los Estados no se había dado nunca anteriormente. El esquema general es hoy el de un soporte reducido por parte de los Estados, acompañado de un rápido aumento en las cuotas de inscripción y de una tendencia a disminuir la regulación estatal" [AGB (2004)].

En el Reino Unido la situación es muy diferente: hay 111 Universidades, de las cuales sólo una es privada (la Universidad de Buckingham). Todas las Universidades del Reino Unido, como las australianas, son instituciones legalmente independientes y autónomas, con poderes propios para adjudicar grados.

En Europa, la Comisión de la UE ha hecho notar en una Comunicación reciente que hay cerca de 4.000 instituciones para la investigación y la enseñanza superior repartidas por toda Europa, en la mayor parte de las cuales sería necesario llevar a cabo reformas. "Los Estados miembros valoran mucho sus Universidades y muchos de ellos han intentado "preservarlas", controlándolas, micro-gestionándolas y, finalmente, imponiendo un grado no deseable de uniformidad" [COM (2006)]. Espero excusen mi eurocentrismo al haber tomado la *Agenda de Modernización para Universidades* de la Comisión de la UE como punto de partida para nuestras deliberaciones.

En lo que se refiere a gobernabilidad, la Comisión hace estas cuatro recomendaciones:

1. Los Estados miembros deben conducir al sector Universidad en su conjunto en sus actividades de educación, investigación e innovación dentro de un marco de reglas generales, objetivos de política, mecanismos de financiación e incentivos que hagan disminuir la sobre-regulación y la micro-gestión.
2. A cambio de ser liberadas de estas sobre-regulación y micro-gestión, las Universidades deberán aceptar ofrecer total transparencia sobre sus resultados a la sociedad. Esto requiere nuevos sistemas de gobernanza interna, basados en prioridades estratégicas y en la gestión profesional de los recursos humanos, las inversiones y los procesos administrativos.
3. También se requiere que las Universidades superen su actual fragmentación en Facultades, departamentos, laboratorios y unidades administrativas y que dirijan sus esfuerzos colectivamente hacia las prioridades institucionales de investigación, docencia y prestación de servicios.
4. Los Estados miembros deberán ayudar a gestar y premiar la capacidad de gestión y liderazgo en la Universidad. Esto podría hacerse estableciendo agencias nacionales dedicadas a la enseñanza de la gestión y el liderazgo en las Universidades, que podrían aprender de las que ya existen.

Ésta es una agenda amplia de reformas para los Gobiernos, los Consejos de las Universidades y los rectores y decanos, en la que es posible llegar a un acuerdo sobre la orientación principal a seguir. Pero dentro de esta agenda amplia se pueden clasificar las tareas pendientes en cuatro áreas de reforma sobre las que se tienen que tomar decisiones importantes, decisiones que constituirán una agenda específi-

ca dentro de la agenda más amplia. Identificaré algunas de estas decisiones de especial importancia para los cuerpos de gobierno:

- ¿Cuál es el papel del Consejo en un sistema donde el personal académico es responsable de la educación y la investigación para alcanzar la excelencia? ¿Queda algún espacio para un organismo rector con miembros externos?
- ¿Cuál es la misión de un organismo rector, manejar la institución o manejar el cambio?
- ¿Cómo podemos sustituir el exceso de regulación y la micro-gestión actuales por mecanismos internos para la asignación eficaz de recursos?
- ¿Cómo encontramos el equilibrio productivo entre el presidente del Consejo de Administración y el rector?

Comentaré brevemente estas cuatro preguntas y ofreceré algunas ideas de cómo organizar nuestra forma de gobierno para evitar un Triángulo de las Bermudas académico “donde nadie sabe de dónde vienen las iniciativas y nadie sabe dónde han desaparecido”.

## ¿Cuál es el rol del Cuerpo de Gobierno en una Universidad que persigue la excelencia?

Creo que todos estamos de acuerdo en que la Universidad es una organización única, en que no hay ninguna empresa como la empresa de la Universidad. Es única en su mandato, su financiación y su organización. Sin embargo, la tendencia general actual en la gobernanza de la Universidad se mueve en la dirección de imitar ciertos comportamientos empresariales. Por ejemplo, en lo que respecta a los cuerpos de gobierno universitarios, se va en la dirección de crearlos más pequeños que en el pasado, y generalmente, con mayoría de representantes exteriores al mundo universitario, más o menos como ocurre en los cuerpos de gobierno de las empresas o la Administración Pública. Sin embargo, a este respecto, la casuística es muy rica.

Los organismos públicos estadounidenses están gobernados predominantemente, y a veces completamente, por *Boards of Trustees* con miembros externos designados por el gobernador y/o el poder legislativo. En general, la tendencia es aumentar su responsabilidad, aunque con amplias variaciones según los casos. Los Consejos de Gobierno de entidades privadas sin fines de lucro son típicamente grandes, reflejando la importancia de la recaudación de fondos. Por ejemplo, el de la Universidad de Princeton tiene 40 miembros. En el otro extremo está la Universidad de Michigan, una Universidad pública, que tiene sólo ocho miembros en su *Board of Trustees*.

En Australia, durante los últimos 8-10 años, los organismos rectores o Consejos han reducido su tamaño, manteniendo una mayoría de representantes externos. A pesar de la reducción, el promedio sigue siendo relativamente elevado: 21 miembros. La reducción ha sido radical, por ejemplo, en la Universidad de Melbourne, que pasó de 40 a 21 miembros, aumentando a la vez la parte de miembros externos a dos tercios. Sin embargo, el Gobierno Federal no parece estar contento con la situación actual y sigue presionando para avanzar en el proceso de reforma. En un documento sobre política universitaria, el Gobierno declaró que tener “35 miembros en el Consejo o un promedio de 21, no conducen a la toma de decisiones acertadas”.

Los cambios en la forma de gobierno universitario también han alcanzado a las más prestigiosa y tradicionales de las Universidades europeas. Por ejemplo en Oxford, el *Libro Blanco sobre Gobernabilidad*

sugiere que el tamaño y la composición del Consejo debieran ser revisados reduciendo el número de sus miembros de veintitrés a quince e incluyendo en esos quince a siete miembros internos y siete externos. Señala además la conveniencia de que el presidente sea externo. En Cambridge, un informe sobre su forma de gobierno sugiere que el rector sea “el ejecutivo principal de la Universidad, responsable ante el Consejo”. De acuerdo con su propuesta, el organismo rector o Consejo, tendría por primera vez miembros externos, de los cuales uno presidiría el Consejo y el otro, el Comité de Auditoría. Según la presentación oficial, se espera de ellos que desempeñen “un papel fundamentalmente en la futura forma de gobierno de la Universidad”.

Mi opinión personal es que la mayoría de estos desarrollos beneficiarán a la Universidad en su conjunto. La tarea del cuerpo de gobierno tiene que estar basada en el entendimiento entre todos sus miembros, en el convencimiento de que “no hay abogados de ningún grupo en concreto. Las decisiones se toman considerando el mayor interés para la Universidad en su conjunto” tal y como se establece en el sitio web de la Universidad de British Columbia en Vancouver [University of British Columbia (2006)]. Sin embargo, nosotros, como miembros del cuerpo de gobierno, tenemos que tener cuidado en no ir demasiado lejos en el paralelismo con las empresas, tenemos que identificar el rol único del cuerpo de gobierno de una Universidad.

Permítanme que describa cómo pensaba yo cuando comencé mi mandato como presidente del Consejo de la Universidad de Lund y cómo sigo pensando ahora. Las actividades principales de toda Universidad son la docencia y la investigación. Nuestra expectativa es que los profesores y los investigadores persigan la excelencia. Ellos desarrollan nuevas investigaciones, solicitan financiación y llevan a cabo sus proyectos de investigación, siendo juzgados a nivel profesional por otros científicos mediante procesos de revisión por pares. No se contempla que el Consejo interfiera en estas actividades. A diferencia de un Consejo de empresa o de la Administración Pública, no se espera del Consejo de una Universidad que tome decisiones para dirigir las actividades principales de la entidad. Entonces ¿qué le queda al Consejo por hacer además de escuchar los informes del rector y del secretario sobre los progresos en docencia e investigación? Mi respuesta es que hay un tercer campo de actividad sobre el que el Consejo tiene la máxima responsabilidad y en el que debe actuar y tener su propia estrategia de excelencia: la organización general de la Universidad, la distribución y uso de los recursos financieros y la gestión de la Universidad, es decir la organización y gestión de todos los sistemas y estructuras construidos alrededor de la investigación y la docencia. Éste es el campo en el que los miembros externos, con experiencia en la toma de decisiones y sin intereses específicos internos, más pueden aportar a las Universidades. Es, además, un campo que no está cubierto por el sistema tradicional de revisión por pares y que necesita nuevas herramientas y políticas diferentes. En definitiva, creo que nosotros, como Consejo, debemos perseguir la excelencia en estos sistemas de gestión para que los que demandan nuestros servicios tengan confianza en la excelencia de nuestros investigadores y docentes.

### ¿Cuál es la misión de nuestro cuerpo de gobierno, gestionar la institución o gestionar el cambio?

Antes de responderlas, quisiera explicar lo que quiero decir con estas dos preguntas. En el pasado, en un medio más estable, el modelo de gobierno de las Universidades era de naturaleza colegial y consultativa [OECD (2003)]. En ese contexto, un Consejo de Universidad tenía un papel conservador y estabilizador, servía de barrera al cambio, de garantía para evitar cambios radicales. Por eso, el Consejo en sí tenía una composición determinada que hacía que el proceso de toma de decisiones fuera lento

y complicado. Aunque éste es un modelo ya superado, todavía a muchos docentes les gusta este tipo de gobernanza y se preguntan ¿por qué cambiar esta tradición que ha funcionado con éxito durante tanto tiempo? La respuesta es que ya no existe un medio estable. Hoy las Universidades están rodeadas por el cambio, por la competencia para atraer estudiantes y científicos, por la competencia por la financiación. Hoy, como expresa la OCDE “las expectativas de la educación superior han cambiado hasta hacerse irreconocibles”, [OECD (2003)]. Para tener éxito en este nuevo mundo las Universidades tienen que aprovechar todas sus oportunidades, reajustarse y adaptarse, reformar y desarrollar. Los Consejos tienen que pensar detenidamente la decisión de gestionar la institución de forma tradicional o convertirse en la fuerza impulsora para que la gestión cambie. Al identificar su rol como agente de cambio, el Consejo creará un escenario más apropiado para la aparición de muy distintas iniciativas dentro de la Universidad.

### ¿Cómo podemos crear sistemas para la asignación de recursos y terminar con la micro-gestión externa?

Uno de los cambios a favor del cual todos están de acuerdo es el de que los Gobiernos reduzcan la sobre-regulación y micro-gestión de las Universidades. También sería muy bienvenido el establecimiento de un nuevo marco que clarifique el papel de los cuerpos de gobierno de las Universidades. Utilizando las palabras de la Comunicación sobre Universidades de la UE: “un marco general de reglas, objetivos de políticas, mecanismos de financiación e incentivos para las actividades de docencia, investigación e innovación”.

Sin embargo, debemos admitir que este cambio traiga consigo una compensación. Permítanme describir esta compensación de la forma siguiente. En un sistema tradicional, los Consejos de las Universidades parecen centrar su atención en la pelea por recursos adicionales para docencia e investigación, más que en un mejor uso de los recursos existentes. Esto, en algunos países, ha llevado a establecer procesos complejos de evaluación como base para la asignación de recursos. En otros países ha llevado a crear sistemas por los cuales los científicos tienen que competir por diferentes fondos nacionales pequeños y de corto plazo. En cualquiera de estos dos modelos, los mecanismos de asignación de recursos se establecen desde fuera de las Universidades. Por el contrario, en un nuevo sistema de gestión por objetivos, los Consejos tendrán que concentrar su atención en el mejor uso de los recursos existentes. Esto significa reasignar recursos entre proyectos, llevándolos hacia los más prometedores o los de mayor calidad y relevancia, quizás de una Facultad a otra, no haciendo una selección de proyectos determinados, sino creando mecanismos continuados de evaluación basados en la revisión por pares y la evaluación de la calidad. Ésta es una tarea mucho más difícil y un reto más complicado que la habitual de *demandeur* para obtener más financiación pública. Es quizás la única forma de convencer a los que hacen las políticas públicas para que otorguen más autoridad sobre los recursos a los cuerpos de gobierno. “La concesión de mayor independencia requerirá que los Consejos estén más concienciados de la necesidad de supervisar y asegurar la transparencia institucional” es una cita del informe de la US AGB sobre las nuevas relaciones entre los Estados y las Universidades. La cuestión a debatir es si nuestros cuerpos de gobierno están preparados y equipados para desempeñar ese papel.





## ¿Cómo conseguir el equilibrio productivo entre el Consejo y el rector?

Al leer el aviso de Henrik Toft Jensens previniendo sobre la existencia de un triángulo de las Bermudas académico donde “nadie sabe de quién es la iniciativa” y “nadie sabe cómo desaparece” pensé que era un recordatorio a hacernos como miembros y presidentes de Consejos de Universidad.

Esta discusión sobre el papel de los cuerpos de gobierno se reduce a una pregunta final: ¿cómo conseguimos el equilibrio productivo entre el Consejo (reconociendo su preocupación por la excelencia, preparado para gestionar el cambio, y decidido a montar un sistema para la reasignación dinámica de los recursos) y el rector, tan decidido como el Consejo a conseguir todas esas cosas positivas?

Es obvio el riesgo que existe de que un presidente pro-activo y un Consejo pro-activo puedan limitar las posibilidades de actividad del rector y por tanto debilitarle internamente. Yo tengo el privilegio de tener un rector dinámico y pro-activo y de estar yo también habituado a tomar iniciativas. ¿Cómo podemos formar un buen equipo dos personas tan ejecutivas?

En primer lugar, creo que es importante recordar el poder limitado que tiene el presidente. Un presidente no puede tomar decisiones sin contar con una propuesta formal del rector e incluso con esa propuesta, el presidente tiene que contar con la aprobación del Consejo, o al menos con la de una mayoría de sus miembros. El único poder formal que puede ejercer un presidente es el de tomar decisiones sobre el contenido y la estructura de la agenda de la siguiente reunión del Consejo, poder interesante, pero sin duda limitado.

En segundo lugar, es necesario reconocer que el rector tiene dos roles, uno como director y el otro como científico. Es miembro del Consejo e impulsor de la toma de decisiones en las áreas en las cuales el Consejo tiene responsabilidad, por ejemplo, los sistemas y estructuras existentes en torno a la investigación y la educación. El rector, al mismo tiempo, es el que toma las decisiones finales en lo que respecta a la investigación y la formación, en áreas en las cuales no se espera interferencia del Consejo. Es el científico supremo, y por ello mantiene el rol tradicional del rector.

En tercer lugar, y este punto es aún más importante que los anteriores, para el Consejo es fundamental tener un rector fuerte, que sienta que puede tomar iniciativas y que tendrá el apoyo del Consejo como gestor del cambio. A este respecto, quisiera citar a Michael Shattock quien opina que “la gestión es importante y representa un potente componente para el éxito de la Universidad” [Shattock, Michael (2007)]. Estoy de acuerdo con ello. A mi modo de ver, el Consejo y su presidente deben apartarse del triángulo de las Bermudas dando apoyo al rector, trabajando con él y por medio de él.

Hasta ahora hemos hablado sobre las relaciones entre el Consejo y el rector. Pero los problemas no acaban aquí. Cabe plantearse también cómo nos enfrentamos con el riesgo expresado por Henrik Toft Jensen de que el Gobierno intente gobernar a espaldas del rector. En este tema tengo poca información sobre las diferentes tradiciones y sistemas de otros países. Tengo que limitarme a mi propia experiencia, como ex-ministro y como actual presidente de una Universidad. En nuestra tradición hay sólo una manera por la cual el Gobierno puede dar una directiva a una agencia pública: una decisión formal, con total transparencia. Si un ministro o cualquier otro funcionario público pone en marcha iniciativas personales (entre bastidores) con el fin de influir en la estrategia o la política de la Universidad, tales iniciativas pueden y deben ser rechazadas. Una iniciativa, venga de quien venga, debe ser preparada debidamente por todos los ministerios relevantes en la materia y debe ser formalmente acordada por los ministros del Gobierno.

En otros países los sistemas son distintos, y los ministros puede que tengan más independencia y más espacio para la sobre-regulación y la micro-gestión. Mi impresión a este respecto es que la situación es bastante diferente a la descrita para Suecia, por ejemplo, en los países del Sur, Centro y Este de Europa.

Permítanme resumir toda mi intervención proponiendo algunas preguntas para su discusión, preguntas, que, espero, sean relevantes para todos nosotros, independientemente del nivel que nuestros países respectivos hayan alcanzado en el proceso de cambio de sus sistemas de gobierno de la Universidad:

1. En el informe de la OCDE *Cambio en los Modelos de Gobernabilidad de la Enseñanza Superior* se incluye como conclusión que tenemos que desarrollar “una fusión de la misión académica y de la capacidad ejecutiva, y no sustituir una por otra”. ¿Cómo definiría el papel de su organismo rector en relación con la ciencia y la educación? Para ser más específico, ¿cuál es su línea de demarcación entre un Consejo de miembros externos y el personal de científicos y profesores?
2. ¿Cuál es el papel del *stakeholder* principal de una Universidad, los estudiantes, en su gobernanza? En el Consejo de mi Universidad están en términos de igualdad con los miembros externos y con los representantes del personal académico, y son compañeros muy activos y competentes. Por tanto, ¿cuál es el mejor equilibrio entre actores diferentes y cuál es su hoja de ruta para la reforma?
3. ¿Cómo reduciría la sobre-regulación y la micro-gestión? ¿Hasta dónde llegaría en la mayor transparencia institucional ante la sociedad y los nuevos sistemas internos de gobernanza? Para ser más específicos, ¿cuál es su agenda de reformas para los próximos años en este aspecto?
4. ¿Está usted de acuerdo en que es del mayor interés para nuestras Universidades que se refuerce el papel del rector? Más concretamente, ¿qué ha hecho usted, o que va a hacer para desarrollar un puesto de director general para el rector de su Universidad, y crear una cultura de gestión de recursos más eficiente?

## Referencias

*The Economist* (2006): “The Growth of Growth Theories”, 18 de mayo de 2006.

Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) (2004): *Are the States and Public Higher Education Striking a New Bargain*.

Coaldrake, Peter; Lawrence Stedman y Peter Little (2003): *Issues in Australian University Governance*.

Comisión de la UE (2006): *Delivering on the Modernisation Agenda for Universities: Education, Research and Innovation*.

OCDE (2003): *Changing Patterns of Governance in Higher education*.

Oxford University (2006): *White Paper on University Governance*.

Romer, Paul (1990): *Endogenous Technological Change*.

Schleicher, Andreas (2006): *The economics of knowledge: Why education is key for Europe's success*.

Shattock, Michael (2007): *Managing Successful Universities*.

Toft Jensen, Henrik (2006): *Governing Universities in the Knowledge Society* [Seminario IMHE/OECD, Valencia, 27-28 de abril de 2006].

University of British Columbia (2006): *Role of the Board*, marzo de 2006.

Warsh, David (2006): *Knowledge and the Wealth of Nations*.

<http://www.ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/reports/0809-draft.pdf>

## XIV. Construcción de una región de conocimiento

MANUEL MOTA

UNIVERSITY OF MINHO, BRAGA. PORTUGAL

La zona de influencia de la Universidad de Miño tiene una población de aproximadamente un millón de habitantes, y es una de las regiones europeas con la población más joven.

GRÁFICO 7

### Zona de influencia de la Universidad de Miño



La Universidad de Miño tiene 15.500 estudiantes de grado y post-grado, 920 profesores (750 de ellos doctores), y 600 miembros del personal administrativo y de servicios, repartidos en 11 Facultades que cubren todos los campos del saber, desde Leyes hasta Medicina. En 2006 obtuvieron el título de grado el

12,5% de los estudiantes (el 2% de estos estudiantes eran extranjeros). También en ese año se leyeron 100 tesis doctorales en la Universidad y 300 tesis de máster. Otros datos relevantes de la Universidad de Miño que permiten compararla con la situación en otros países son los que muestra la tabla siguiente.

**CUADRO 1**

**Población, publicaciones, tesis y patentes**

	POBLACIÓN (MILLONES)	PUBLICACIONES (POR MILLÓN DE HABITANTES Y AÑO)	TESIS DOCTORALES (POR 1.000 TRABAJADORES EN ACTIVO)	PATENTES (POR MILLÓN DE HABITANTES Y AÑO)
Irlanda	4	580	5,1	70
España	50	579	4,6	21
UE	470	803	5,6	139
Medida nacional (cordis/UE)	10	289	3,3	4
UMinho	0,9	637	4,5	16

Las previsiones para los próximos años son que en 2008 se defiendan 120 tesis de doctorado y 600 de master, y en 2010 240 y 750, respectivamente. En cuanto al número de publicaciones internacionales se espera que en 2008 lleguen a las 600 y dos años más tarde se incrementen en un 33% para alcanzar las 800.

La Universidad de Miño tiene 30 centros de investigación reconocidos por el Ministerio de Investigación. Las calificaciones obtenidas por estos centros en el *International Evaluation Panel* de 2003 fueron: 7 Excelentes, 8 Muy Buenos, 12 Buenos, y 3 Suficientes. El 75% de los investigadores trabaja en centros de investigación Muy Buenos o Excelentes.

Las medidas tomadas para atraer investigadores del extranjero se articulan a través de: el Centro Europeo para la Movilidad de los Investigadores, el Centro de Movilidad Regional Fulbright (que busca facilitar la movilidad con Estados Unidos), y la Oficina de Apoyo a la Investigación. Además, se ha creado un *repositorio* institucional que promueve una política de acceso libre a la investigación científica.

El mismo objetivo de internacionalizar la investigación científica tienen las siguientes iniciativas de colaboración internacional: el Computer Graphics Centre, constituido en 2001 con la participación de Fraunhofer, ZGDV y TUDarmstadt; el Confucius Institute, creado en 2005; el European Lab of Excellence on Tissue Engineering and Regenerative Medicine, que funciona desde 2006; y el Iberian Nanotechnology Laboratory (INL), que también fue creado en el año 2006.

Otras estructuras de I+D (en las que están implicadas más de 120 empresas) ya en marcha son el PIEP (Innovation Pole for Polymer Engineering), el CVR (Centre for Waste Valorisation) y el CEITRA (Centre for Innovation in Transportation and Pavements). Para el año 2007 se espera poder firmar otros dos acuerdos, que darán lugar a otros dos centros de investigación: Pilot Facility for Nanomaterials – CEN-TIvc (con CITEVE en Famalicão) e Iberian Institute on Nanotechnology (con España).

En 2007, se van a crear tres nuevos laboratorios de I+D: I3N - Institute of Nanosciences, Nanotechnology and Nanomaterials; el IBB – Institute of Biotechnology and Bioengineering; y el CEBIO - Centre of Excellence for Bioenergy. También se está trabajando en cuatro infraestructuras de investigación nuevas: Infrastructure for Bioanalytical Chemistry (HPLC-MS, NMR, GC-MS); Infrastructure for Functional Microscopy (TEM, SEM, Confocal); Infrastructure for Micro and Nano-Structural Characterisation (TEM, SEM, AFM, DTMA, FTIR); y VisionLAB.

Todas estas estructuras servirán para crear una importante masa crítica investigadora en la región.

GRÁFICO 8

**Estructura investigadora de Braga y su zona de influencia:  
De los laboratorios a los centros tecnológicos y los productos**

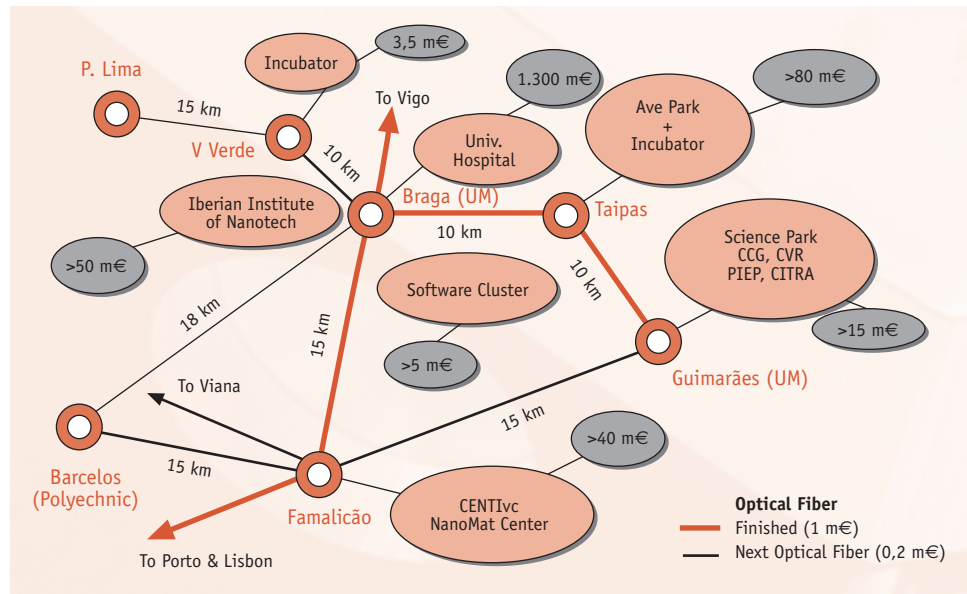
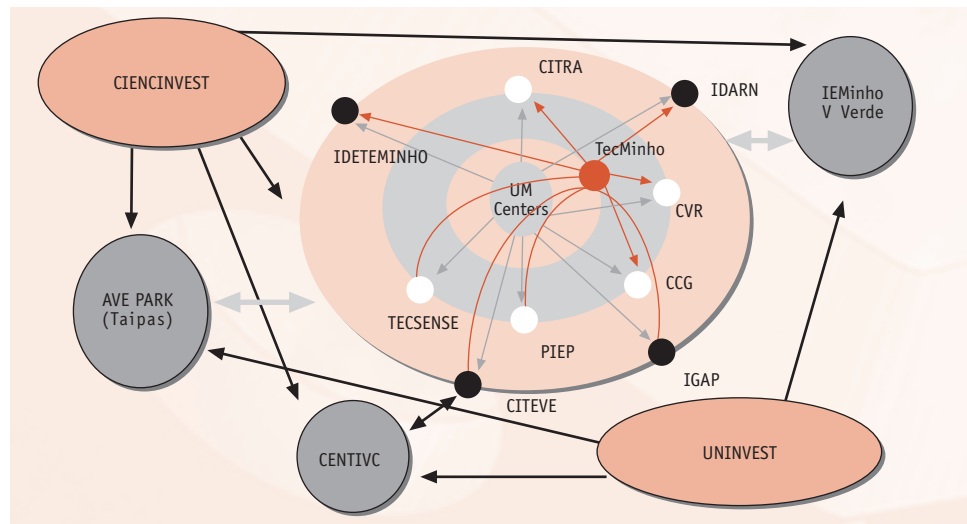


GRÁFICO 9

**Valoración de la Cadena-de-Conocimiento**

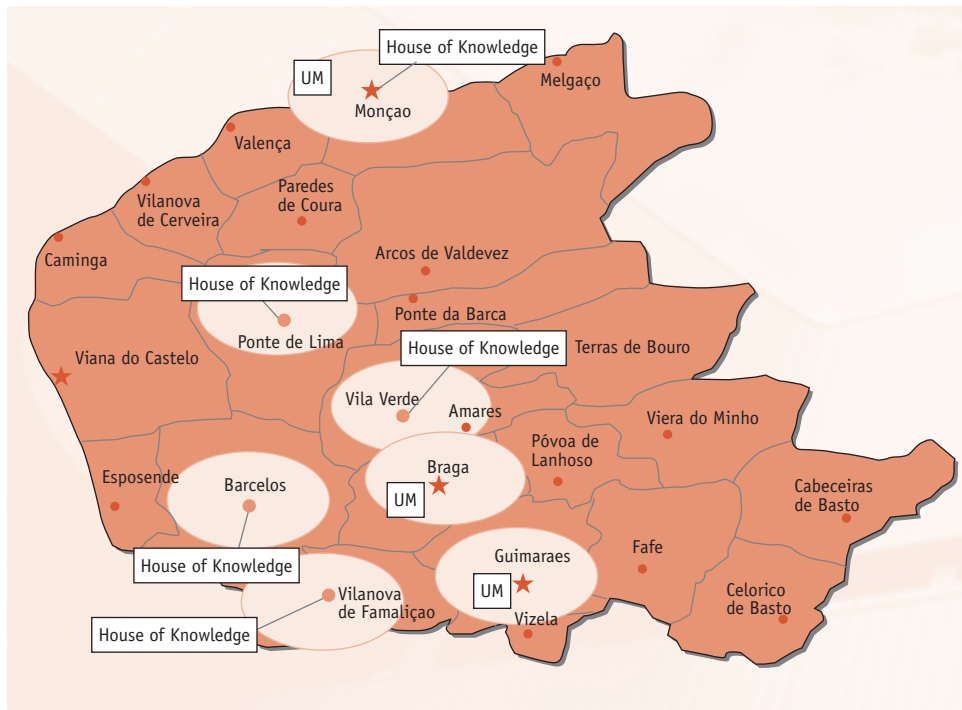


\* Ciencinvest y Uninvest son dos sociedades de capital riesgo: La primera es para los estados iniciales. La segunda para la vida completa de las firmas.

La Universidad de Miño tiene previsto crear en el curso 2007/08 un campus virtual de 400 kilómetros cuadrados, en el que se levantarán cinco “Casas del Conocimiento”. En este nuevo campus el contacto con los estudiantes será permanente, y la matriculación y el pago se podrán hacer *on-line*. En el modelo de enseñanza que se va a desarrollar se utilizará todo el potencial que proporcionan las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), ya que se va a establecer un modelo basado en el *E-learning*. Las cinco “Casas del Conocimiento” de este campus estarán en Monção, Ponte de Lima, Verde, Barcelos y Vila Nova de Famalicão.

GRÁFICO 10

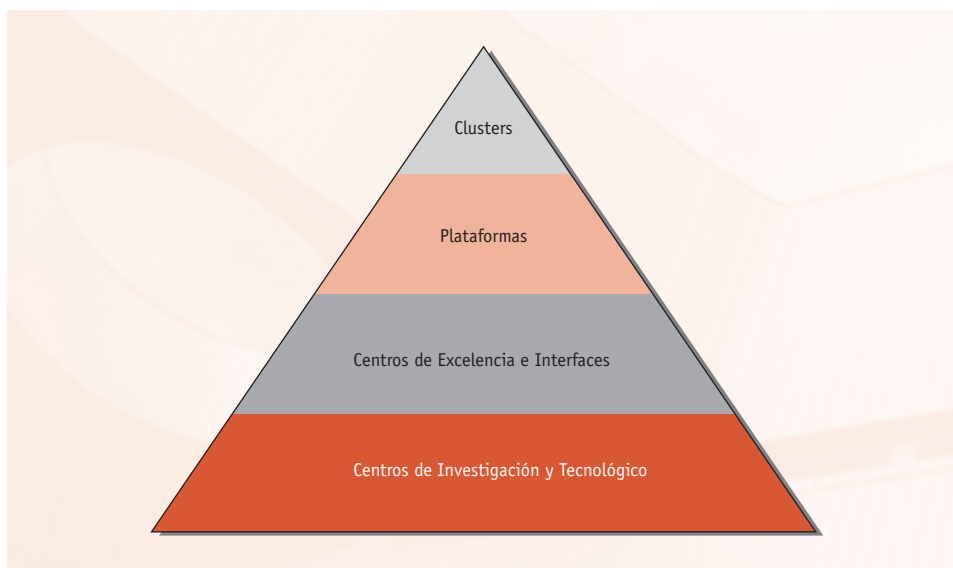
#### Situación de las Casas del Conocimiento



Las acciones futuras de la Universidad de Miño van a tener como objetivo hacer que su estructura se mueva hacia la construcción de una “pirámide virtuosa”, cimentada en los centros de investigación y tecnológicos.

GRÁFICO 11

### La "Pirámide Virtuosa"



En el tercer escalón de la pirámide, las plataformas son de dos tipos, internas y externas, estas últimas de ámbito europeo. Las internas son cuatro: Nanotechnologies Platform, Biotechnologies Platform, Renewable Energies Platform y Multimedia Platform. Las europeas son siete: European Construction Technology Platform, European Textile Technology Platform, ARTEMIS (Information Society), ERA-Net Industrial Biotechnology Platform, Manufuture, ETP Platform on Nanomedicine y EUKN – European Urban Knowledge Network.

Continuando con las acciones previstas para el curso 2007/08, en los próximos 3 años se espera que la inversión total alcance los 1.500 millones de euros. Además, se pretende potenciar la actividad de los *clusters* industriales, el cuarto escalón de la Pirámide, apoyando las actividades de los ya existentes: componentes de automóvil, *software*, y técnica médica; y creando dos nuevos: textil y diseño y moda.

Todas estas iniciativas de Casas del Conocimiento, Pirámides Virtuosas, plataformas y *clusters*, etcétera, pretenden hacer del área de influencia de la Universidad de Miño, una Región del Conocimiento. En esta Región del Conocimiento la investigación pasa de los laboratorios a los centros tecnológicos y de ambos a los productos para satisfacer las necesidades de la sociedad, con todos los medios que la ciencia pone a nuestro alcance.

## XV. Cuerpos de Gobierno de instituciones de enseñanza superior. Diferentes modelos – los mismos problemas. Experiencia de la UCE de Birmingham

PAUL SABAPATHY

CBE, CHAIRMAN OF UCE BIRMINGHAM. REINO UNIDO

### Introducción

Bolonia, París y Oxford son Universidades que se fundaron hace aproximadamente 600 años y están todavía hoy entre las mejores del mundo. ¿Tienen algo que decir sobre la gobernanza en las instituciones de educación superior actuales? La respuesta a esta pregunta es relevante, pues debemos tener en cuenta que las organizaciones necesitan adaptarse continuamente si no quieren sufrir de atrofia.

Así lo advertía recientemente Sheikh Mohammed, el príncipe heredero de Dubai, en la BBC al contar la siguiente historia: cada mañana, en la planicie africana, se despierta una gacela. Ella sabe que debe dejar atrás a la más rápida leona si no quiere morir. Cada mañana, en la planicie africana, se despierta una leona. Ella sabe que si quiere comer ese día debe dejar atrás a la más lenta gacela o se desfondará. La moraleja de este cuento es que, se sea una gacela o una leona, cuando sale el sol, lo mejor es estar corriendo.

### Guía CUC – rol del órgano de gobierno (Governing Body)

- Cada Institución de Educación Superior (IES) estará dirigida por un órgano de gobierno efectivo, clara y colectivamente responsable de la supervisión de la institución, que determine su dirección futura y que fomente un entorno que permita alcanzar la misión institucional y maximizar el potencial de aprendizaje<sup>8</sup>.
- El órgano de gobierno de cada institución asegurará el cumplimiento de sus estatutos, reglamentaciones y provisiones reguladoras y su marco de gobernanza, y, sujeto a todo ello, tomará las decisiones definitivas en temas fundamentales de la institución.

### Modelo de gobernanza ingles

**Datos fundamentales del sistema de enseñanza superior inglés:** existen 131 instituciones de enseñanza superior de las cuales 77 son Universidades, 14 son Escuelas Universitarias de Educación Supe-

<sup>8</sup> Committee of University Chairmen Governance Code of Practice, November 2004.



rior General y 40 son Escuelas Universitarias Especializadas. Entre ellas existe una gran diversidad en lo que a historia, tamaño, misión y objetivos se refiere. Sólo las Universidades pueden conceder grados de investigación. Todas tienen, sin embargo, algo en común: cierto grado de independencia y autogobierno. Además, tienen su propio patrimonio, firman contratos, pueden endeudarse (sus préstamos no forman parte de la deuda pública), y pueden fijar las condiciones de trabajo de sus empleados.

El Gobierno, a través del Higher Education Funding Council (HEFCE) ejerce una considerable influencia sobre el entorno, comportamiento y expectativas del sistema de educación superior en su conjunto.

Desde 2006, las Universidades pueden cobrar a sus estudiantes una matrícula anual de 3.000 libras.

**Características principales:** existen tres modelos diferentes con una característica común: tienen un único órgano de gobierno.

- Antiguos: Oxford y Cambridge, fundados hace más de 500 años. El rector (*vice-chancellor*) es el director del órgano de gobierno. El poder lo tienen los *colleges* (Escuelas). Están intentando re-estructurar el sistema.
- Pre 1992: Instituciones fundadas en el siglo XIX, en general, incorporadas al sistema de enseñanza superior por Real Decreto (algunas por ley parlamentaria) que les confiere poderes para otorgar títulos.
- Post 1992: Centros creados por ley parlamentaria, que otorgó el poder al Consejo Privado para actuar en nombre del monarca concediendo el título de Universidad a Escuelas Politécnicas y a algunas otras que cumplían los requisitos necesarios. La ley especifica cómo debe ser la estructura de gobernanza de la institución.

## Modelo de gobernanza Post 1992

### Responsabilidades formales de los órganos de gobierno fijados por la *Ley de Reforma de la Educación 1988*

El articulado de la citada *Ley* obliga a que las Universidades tengan un Consejo de Gobierno (*Board of Governors*) y un Senado, cada uno de ellos con unas funciones y responsabilidades claramente definidas, para supervisar y gestionar sus actividades.

### Responsabilidades del Consejo de Gobierno (*Board of Governors*)

- Determinar el carácter educacional y la misión de la Universidad y la supervisión de sus actividades.
- Asegurar el uso efectivo y eficaz de sus recursos, la solvencia de la Universidad y de la Corporación y la salvaguarda de sus activos.
- La aprobación de las cuentas anuales.
- El nombramiento, asignación, evaluación, suspensión, despido, salario y demás condiciones de contratación del director, el secretario y otros cargos directivos que el Consejo de Gobierno (*Board of Governors*) determine.
- Diseño del marco de salarios y del resto de condiciones de trabajo del resto del personal.

## Responsabilidades del Senado

Sujeto a la responsabilidad final del Consejo de Gobierno (*Board of Governors*), el Senado supervisa los temas académicos. Sus miembros provienen en su totalidad del personal y de los estudiantes de la Universidad. Le corresponden, de forma muy especial, los temas generales relativos a la docencia y a las tareas de investigación de la Universidad.

## Antecedentes de UCE (University of Central England)

### Historia

La UCE fue establecida en marzo de 1992, tras un proceso de casi 150 años en el que se fueron uniendo distintos centros de enseñanza superior más pequeños, para crear la institución de enseñanza superior más grande de Birmingham.

- Orígenes: 1843: Instituto Politécnico y Escuela de Diseño de Birmingham Government.
- 1971 Politécnica de Birmingham.
- UCE Birmingham 1992.

### Misión

Proporcionar enseñanza y aprendizaje de gran calidad a una amplia diversidad de estudiantes:

- Apoyando y premiando la excelencia en docencia.
- Invirtiendo en nuevas tecnologías que ayuden al aprendizaje.
- Ofreciendo programas flexibles que maximicen la progresión y retención de los estudiantes.
- Apoyando al alumno de acuerdo con sus valores, experiencias, expectativas y necesidades específicas de aprendizaje.
- Integrando las necesidades de los empleadores en los programas y asegurando la calidad continuada de éstos.
- Ofreciendo oportunidades de aprendizaje diversas en las distintas etapas de la vida de los estudiantes.

La misión última de la UCE es comprometerse y trabajar activamente con su comunidad local para mejorar el bienestar social, cultural y económico:

- Apoyando la participación en la Institución educativa del grupo social más amplio posible.
- Trabajando con organizaciones sociales para mejorar los servicios, no sólo educativos.
- Implementando iniciativas especiales para ayudar a las personas con dificultades especiales.
- Ayudando al desarrollo económico de la región al proporcionar una fuerza de trabajo cualificada.
- Emprendiendo iniciativas de desarrollo económico concretas, por ejemplo, la creación de dos *clusters* empresariales para la Advantage West Midlands (AWM), la agencia regional de desarrollo, la primera para productos de alto valor añadido y la segunda para empresas de nuevos medios de comunicación.

- Promoviendo la extensión del alcance cultural de las actividades de la UCE, organizando más de 300 conciertos anuales en el Conservatorio de la UCE Birmingham y el Festival de Arte, Moda y Joyería New Generations.

Además, la UCE debe comprometerse activamente en temas de consultoría e investigación para beneficiar a grupos específicos:

- Nuestros estudiantes, manteniéndoles informados de los últimos desarrollos en su disciplina.
- Empresas locales y nacionales y sus consumidores, cuyos productos y vida cotidiana se ven determinadas por la transferencia de tecnología y conocimiento.
- Profesionales y clientes de algunas profesiones clave, cuyas prácticas y procedimientos se ven mejorados gracias a la formación crítica y la reflexión.
- Docentes, estudiantes y profesionales de todo el mundo que pueden acceder a las publicaciones del personal de la UCE.

## Estructura y organización

Siete Facultades y un centro de investigación, ubicados en ocho campus.

- UCE Instituto Birmingham de Arte y Diseño.
- UCE Conservatorio de Birmingham.
- Escuela de Interpretación de Birmingham.
- UCE Escuela de Negocios.
- Facultad de Educación.
- Facultad de Salud.
- Facultad de Leyes, Humanidades, Desarrollo y Sociedad.
- Centro de Innovación Tecnológica.

## Número de estudiantes

Han ido creciendo desde 1992 hasta alcanzar los 23.756 del curso 2004/5. El 53% son estudiantes a tiempo completo; el 60% mujeres; el 63% personas de raza blanca; el 12% estudiantes de post-grado; el 65% recibe algún tipo de ayuda estatal al estudio; y el 64% de los estudiantes a tiempo completo provienen de West Midlands.

## Finanzas

**Ingresos:** han experimentado un crecimiento del 158% desde 1992, siendo la previsión para el curso actual de £144m. Entre las partidas más importantes destacan:

- Los ingresos corrientes provenientes del Higher Education Funding Council for England (HEFCE): 53 millones de libras, el 36% de los ingresos totales. Desde el curso 1994-95 han crecido en valores absolutos y disminuido en términos relativos, ya que entonces fueron 33 millones de libras, el 53% de los totales.

- Ingresos corrientes por investigación: 3 millones de libras (el 2% del total). Desde el curso 1994-95, que fueron 0,4 millones de libras, se han multiplicado por 7,5.
- Ingresos corrientes por Transferencia de Conocimiento: 14 millones de libras, el 10% de los ingresos totales. Esta partida ha crecido desde 1994-95 tanto en términos absolutos como relativos, pues en dicho curso fueron 4 millones de libras, el 7% del total, los ingresos de la UCE en este concepto.

**Superávit:** desde 1992, la UCE ha cerrado todos sus ejercicios con superávit. Para el curso 2005-06 el previsto es de 4,9 millones de libras, el 3,5% de los ingresos, superando en 5 décimas la recomendación del HEFCE del 3%.

**Operaciones Corrientes:** desde 1992 han generado 101 millones de libras.

**Capital invertido:** 174 millones de libras en activos fijos, con un incremento previsto en el curso 2005-06 de 36 millones de libras.

## La “liga” de las entidades de educación superior del Reino Unido: 130 centros

Las Universidades que como la UCE se han especializado en ampliar la entrada de estudiantes en sus aulas y no son intensivas en investigación penalizan en todas las tablas que intentan clasificar a las Universidades. Sin embargo, la UCE ha conseguido mejorar su posición en alguna de ellas en los últimos 4 años. Así, en la *Times Good University Guide* la UCE ocupaba en 2002 el puesto número 87 y en 2006 el 63; y en la *Guardian University League Table* el 109 en 2002 y el 46 en 2006.

## Auditoría externa

La UCE ha implementado todas las recomendaciones de la Quality Assurance Agency (QAA). Además, ha obtenido un resultado excelente en la auditoría institucional realizada por la QAA en 2006, cuyo informe se puede consultar en la siguiente dirección: [www.qaa.ac.uk/reviews/reports/innstReports.asp?instID=H-0052](http://www.qaa.ac.uk/reviews/reports/innstReports.asp?instID=H-0052).

La UCE también ha asumido el programa de salud del HEFCE: *Assessment of Institutional Risk 2006*, que se puede consultar en [www.uce.ac.uk](http://www.uce.ac.uk).

## Composición del Consejo (Board): 16 miembros:

- 11 independientes, incluidos el presidente y el vice-presidente.
- 1 rector (*vice-chancellor*).
- 1 miembro del Senado.
- 1 miembro académico electo.
- 1 miembro no-académico electo.
- 1 presidente de los estudiantes.

## Retos en la gobernanza de las instituciones de enseñanza superior: el enfoque de la UCE

### Tensiones para mantener la calidad frente al incremento del número de estudiantes

En los últimos 14 años se ha realizado una Encuesta Anual a los estudiantes en la que éstos evalúan distintos aspectos de la institución. Sus resultados y las acciones que el Senado considera oportuno emprender a la vista de éstos, le son comunicados al Consejo.

Los estudiantes reciben ayuda adicional cuando lo requieren, por ejemplo, cursos especiales de matemáticas para los de nuevo ingreso que lo necesiten, etcétera.

El Committee for Academic Regulations and Policy (CARP) y el Collaborative Partnerships Committee (CPC) están encargados de revisar los *Academic Quality Standards* e informar de sus resultados al Senado. Además, cada Facultad tiene que remitir al CARP y al Senado un informe anual sobre sus resultados académicos.

La auditoría académica regular que se realiza sobre cada Facultad por parte del *staff* académico de otras Facultades se centra en asegurar la calidad y mejorar ésta y las experiencias de los estudiantes. El Consejo recibe estos informes, en los que se incluye la Facultad responsable de la auditoría realizada.

Al Consejo se le entregan las Actas de todas las reuniones del Senado. Además, al presidente del Consejo se le facilitan copias de todos los documentos generados por el Senado. El Consejo recibe todos los informes sobre la UCE realizados por instituciones externas a la propia Universidad.

Todos los cursos son revisados por el Senado al menos cada cinco años, quien evalúa sus resultados en cuanto a número de estudiantes, examinadores externos,... cuando es necesario. Todos los grados concedidos tienen evaluadores externos. Además, todos los profesores tienen que pasar por evaluaciones.

Todos los cursos que se imparten bajo la marca de la UCE y los cursos que se dan en el extranjero son controlados por la UCE e inspeccionados por los inspectores de la QAA.

En las ayudas o becas a la investigación se incentiva la búsqueda de fondos internos y externos.

La UCE acoge el Center for Teaching Excellence fundado por el HEFCE.

Las cátedras les son dadas a los académicos que puedan demostrar su excelencia en una o más de las siguientes áreas: investigación, saber o consultoría; liderazgo académico; gran relevancia profesional; o reputación y contribución como profesor.

### Libertad académica frente corporativismo

Es deber del Consejo mantener la libertad académica: los profesores deben tener “libertad para cuestionar y analizar la sabiduría recibida, y para avanzar hacia nuevas ideas y opiniones controvertidas o impopulares, sin ponerse en peligro a sí mismos o perder sus trabajos y los privilegios que tienen en la Universidad”.

El Senado es soberano en cuestiones académicas. Supervisar las funciones y actuaciones del Consejo es uno de sus cometidos.

Los ejecutivos que asisten y participan en las reuniones del Consejo como miembros sin derecho a voto son: los vice-rectores Académico, de Asuntos Exteriores y de Estudiantes, el secretario general, el director financiero, y el director de recursos humanos.

El presidente y el vice-presidente se reúnen al menos una vez al año con los *staff* de las diversas Facultades y sus departamentos de apoyo, para informarse de cuáles son las orientaciones fundamentales particulares de cada una de ellas.

## Mayor competencia por los estudiantes

El puesto de vice-rector de Alumnos fue creado hace tres años.

La encuesta anual que se realiza desde hace 14 años entre los estudiantes llega hasta el Consejo y marca las acciones que éste propone para el futuro.

A los alumnos de primer año se les garantiza un alojamiento para estudiantes durante ese curso. También se invierten fondos considerables en proporcionar libre acceso a internet para los estudiantes en sus alojamientos, apoyar el uso de las nuevas tecnologías de la información en general, la enseñanza virtual (VLE) y el *Open Source Moodle Software* y en proporcionarles facilidades para practicar deporte.

Los estudiantes están representados en el Senado y en los Consejos de sus respectivas Facultades. Además, todas las decisiones del Consejo son juzgadas a la luz de criterios cuyo objetivo último es enriquecer las experiencias de los estudiantes.

## Internacionalización de la enseñanza superior

Todos los alumnos extranjeros tienen garantizado un alojamiento para estudiantes. La Oficina Internacional se ocupa de satisfacer las necesidades específicas que puedan tener los estudiantes extranjeros, por ejemplo, la de recibir lecciones de inglés.

En el caso de los estudiantes chinos, sus posibilidades son mayores, ya que se ha establecido un sistema por el que pueden cursar los dos primeros años en China, en inglés, y los dos siguientes en los campus de la UCE, y así terminar sus estudios en Inglaterra.

Como ya dijimos al referirnos al reto de aunar las necesidades de ampliar la base social de la Universidad y las de ofrecer una formación de calidad, todos los cursos que se imparten bajo la marca de la UCE y los que se imparten en el extranjero son controlados por la UCE e inspeccionados por los inspectores de la QAA.

Todos los estudiantes del Reino Unido realizan un viaje de estudios al extranjero. En el caso concreto de los estudiantes de Derecho, pueden realizar prácticas no remuneradas en firmas de leyes norteamericanas, en casos relacionados con derechos de sucesión.

## Regulación externa

El Comité de Auditoría recibe la copia de todos los informes, recomendaciones y acciones hechas por los auditores internos y externos. Los externos presentan cada ejercicio al Consejo el informe de Auditoría de las cuentas cerradas en el anterior.

La Quality Assurance Agency (QAA) realiza las inspecciones pertinentes en nombre del HEFCE, y la Office of Standard in Education (OFSTED) hace lo mismo en nombre de la Teacher Training Agency (TTA).

La UCE ha implementado el CUC Code Requirements, de ahí la evaluación positiva que recibe de la HEFCE.

## Especialización en la investigación

La UCE no es una Universidad intensiva o especializada en investigación. Los contratos y becas de investigación de este curso suponen, aproximadamente, 2,9 millones de libras en ingresos para ella. Sin embargo, la investigación se considera fundamental como parte de la enseñanza.

Se espera que en los próximos 4 años se obtengan fondos externos para investigación, 1 millón de libras por año, con los que poder conseguir la calificación de tres estrellas para algunas áreas en el *Research Assessment Exercise* de 2008. El Comité de Supervisión estará compuesto por miembros independientes.

La UCE ha puesto especial hincapié en las actividades de transferencia del conocimiento, que cuentan en el presente curso con un presupuesto de ingresos de 14 millones de libras. La Universidad ha propuesto modificar los indicadores utilizados actualmente para cuantificar estas actividades.

## Necesidad de contar con consejeros comprometidos, independientes y cualificados que apoyen y cuestionen a la dirección de la Institución de Enseñanza Superior

A este respecto es importante tener en cuenta que a la Universidad no le cuesta conseguir que profesionales retirados quieran formar parte de su Consejo, pero que sí le cuesta conseguirlo de los profesionales en activo, siempre faltos de tiempo.

En cualquier caso, para promover la diversidad y la continuidad de dicho Consejo, se ha propuesto incrementar hasta 18 el número de sus miembros, dando entrada a otros dos que tengan el carácter de miembros independientes. Todos los miembros del Consejo reciben, como información adicional, el suplemento sobre educación superior del *Times*.

Los miembros independientes del Consejo son también miembros de los siguientes Comités: Finanzas, Auditoría, Recursos Humanos, Obra Social, Remuneraciones y Nombramientos y de los Consejos de compañías subsidiarias. Dichos miembros independientes son un aporte fundamental para la Universidad a la hora de fijar sus estrategias y para defender sus programas.

El Consejo y su Comité de Finanzas realizan regularmente un control de riesgos. Además, cada tres años el Consejo realiza un informe sobre su propia efectividad, que completa sus informes anuales.

## Demandas sociales que compiten por... y penuria de recursos

El presupuesto público debe ayudar a satisfacer múltiples necesidades sociales, que compiten entre ellas. Con respecto a los fondos que en el Reino Unido se dedican a la educación superior una sola cifra proporciona mucha información: el gasto en educación superior como porcentaje del PIB es del 1,1%, menos de la mitad del dedicado en Estados Unidos, que es del 2,7%.

En el contexto actual, las Universidades que quieran alcanzar el éxito deben diversificar el origen de sus ingresos y reducir su dependencia con respecto a los fondos procedentes del HEFCE. En este sentido, desde 2006 la matrícula anual de los estudiantes ha subido y puede llegar hasta las 3.000 libras. La fortaleza financiera de la institución dependerá, en parte, de la de sus líderes y gestores.

También en este sentido es importante seleccionar a los estudiantes e intentar asegurar que completen sus estudios. La UCE mejora los indicadores nacionales en este aspecto, pues sólo un 16% de sus estudiantes no finalizan sus estudios ni trasladan sus matrículas a otro centro.

Una de cada dos Universidades del Reino Unido no toma parte en la negociación colectiva nacional de los salarios. A las que permanecen al margen, esto les permite flexibilizar mucho sus plantillas y quedarse fuera de las actuales disputas salariales frecuentes en otros sectores.

La UCE en la actualidad ha potenciado su carácter empresarial y emprendedor. Establecido el Centro de Innovación Tecnológica sobre la base de la anterior Facultad de Ingeniería, el proyecto Millennium Point ha proporcionado 114 millones de libras para ayudar a hacer de Birmingham un centro tecnológico y de transferencia de tecnología hacia la empresa, grande o pequeña.

## Conclusiones

A pesar de las diferencias existentes en lo que se refiere a las estructuras de gobernanza, todas las instituciones de enseñanza superior se enfrentan en la actualidad a retos similares. En cada una de ellas las discrepancias se producen en torno a la misión y los valores de la institución; su historia, cultura y tradición; la política gubernamental; y las necesidades detectadas en cada entorno.

**Una buena gobernanza no garantiza el éxito:** “El reto real para los directores no es cumplir con las regulaciones, es obtener superior rendimiento. Para conseguirlo necesitan, de forma sistemática, examinar sus fines, tareas, capacidades, información y agenda.” [Nadler, David A. (2004)].

## Referencias

Nadler, David A. (2004): “Building better Boards”, *Harvard Business Review*, Mayo 2004.

[www.qaa.ac.uk/reviews/reports/instReports.asp?instID=H-0052](http://www.qaa.ac.uk/reviews/reports/instReports.asp?instID=H-0052)

[www.uce.ac.uk](http://www.uce.ac.uk)





