

La Cuestión Universitaria

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

“Innovaciones en la organización y gobierno de las universidades”

Febrero 2008 – nº 3

El gobierno y la organización de las universidades españolas



FRANCISCO PÉREZ

Universidad de Valencia

Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas

El amplio proceso modernizador vivido por España en el último cuarto de siglo ha transformado un país que se caracterizaba por las reformas pendientes en otro habituado a las reformas frecuentes. Superadas las tensiones y dificultades iniciales, la sociedad española considera hoy con naturalidad vivir inmersa en procesos de cambio y acepta de buen grado muchos de los esfuerzos que se requieren para dar respuesta a las nuevas circunstancias a las que tiene que adaptarse. Los buenos resultados derivados de las nuevas políticas en muchos ámbitos –territoriales, laborales, monetarias, financieras o fiscales– han hecho que la confianza acumulada en las reformas supere con frecuencia las resistencias al cambio –que siempre existen– y acabe suscitando un apoyo mayoritario a otras formas de funcionamiento de muchas instituciones.

Entre los espacios que se han acostumbrado a la dinámica de cambio permanente se encuentra, sin duda, la universidad. Y no sólo por las sucesivas reformas legales que le afectan sino, sobre todo, porque ha debido adaptarse a numerosas e importantes transformaciones en su entorno y en su interior. Si se toma la perspectiva necesaria se advierte que las universidades de hoy tienen poco que ver con las de hace algo más de dos décadas, cuando se aprobó la primera ley universitaria de la democracia. Ha cambiado sustancialmente el número de instituciones, y también muchas de sus estructuras organizativas, sus campus e instalaciones, las ofertas de estudios y las actividades de investigación, el perfil de sus alumnos, sus profesores y el personal de administración y servicios, las tecnologías y metodologías utilizadas en sus actividades, y las relaciones con su entorno.

Sin embargo, la universidad –y el sistema educativo en general– es uno de los ámbitos en los que las dudas sobre los resultados de las reformas son mayores, una situación, hasta cierto punto, paradójica, si se tiene en cuenta que el camino recorrido es sustancial, aunque se haya avanzado de forma voluntarista y con muchos defectos de funcionamiento.

Pese a las frecuentes improvisaciones e inercias, y la diversidad de experiencias, la universidad ha respondido a muchas demandas sociales y realizado una contribución de primer orden a la mejora de las dotaciones de capital humano de España, que conviene destacar. Vista la presencia de los titulados universitarios en el mercado de trabajo –el 22 % de los ocupados y el

66 % de los directivos profesionales son titulados en la actualidad— cabe pensar que las universidades han realizado una aportación decisiva para disponer de los recursos humanos cualificados que requerían muchas actividades económicas y sociales de las últimas décadas. No obstante, debido a que el funcionamiento de las universidades también presenta deficiencias notables, que son percibidas tanto desde el exterior como desde dentro de las mismas, la reputación de las instituciones es confusa y la confianza en su capacidad de responder a los retos a los que se enfrentan, limitada.

Actualmente, no son pocos los que tienen la impresión de que una importante causa de las deficiencias es que la universidad no dispone de los instrumentos adecuados para su gobierno y dirección en unas circunstancias como las actuales. No se trata de que el tema no haya sido abordado, pues cada una de las reformas legales la ha contemplado. Pero los resultados siguen siendo pobres, predominando la opinión de que la actual organización de las universidades no es la más adecuada y que se requieren sistemas de gobierno y dirección diferentes.

La buena noticia es que esta percepción, que en el pasado subrayaban sobre todo algunos analistas del sistema universitario, es cada vez más amplia entre los propios responsables universitarios surgidos de los procedimientos de elección actuales y entre los miembros de la sociedad civil que, por distintas vías, se relacionan con las universidades. Son éstos los que, al enfrentarse con las necesidades de las instituciones que dirigen, y las demandas, amenazas y oportunidades de su entorno, perciben la importancia de gobernar la institución con una visión estratégica, al tiempo que advierten la falta de instrumentos adecuados para hacerlo. Echan en falta órganos de gobierno en los que sea fácil funcionar con criterios de medio y largo plazo, tener tan presentes las circunstancias del entorno como las internas, o contar con equipos profesionales propios y estructuras organizativas adecuadas. Aprecian la importancia que podría tener poder equilibrar mejor una cultura del pasado —que valora sobre todo el apoyo a los empleados y el respeto a las reglas— con nuevos valores como el aprecio por la consecución de objetivos socialmente apreciados, el apoyo a la creatividad y la capacidad de emprender.

La creciente conciencia acerca de la importancia del tema se produce por dos razones. La primera, porque en España, como en el resto de Europa y del mundo, se considera que el papel de la universidad ha de ser cada vez mayor en este estadio de desarrollo, marcado por el uso del conocimiento. La segunda, porque la competencia desde dentro y fuera del sistema universitario empieza a ser evidente, y las instituciones descubren que necesitan ser capaces de dar respuestas eficaces a un entorno que las necesita, pero no de cualquier modo. Que no sólo espera de las universidades una creciente oferta de formación, sino una mejor adaptación de la misma a las necesidades de un mercado de trabajo exigente y cambiante, con puestos de trabajo complejos que requieren formarse para seguir aprendiendo a lo largo de la vida. Y que espera también colaboración con la empresa en el suministro de conocimiento, un recurso valioso para la misma porque la competencia le exige dominio de la tecnología, capacidad de gestionar la complejidad, comprensión del entorno, y capacidad de innovar y dirigir la adaptación al cambio.

Desempeñar estas funciones exige a las universidades gobernarse por objetivos, de manera ordenada y ágil. Cada vez disponemos de más y mejores ejemplos de que ese funcionamiento es posible, porque algunas instituciones así lo hacen. Lo saben incluso muchos estudiantes y profesores, que viajan a otros países y viven las experiencias de otros centros, en los que se enseña y aprende de otro modo, o se logra eliminar la distancia entre lo que saben los investigadores y lo que pueden aprovechar comercialmente las empresas, mejorando la comunicación entre científicos, tecnólogos y emprendedores. En algunos casos, se consigue incluso implicar a los investigadores en las actividades de las empresas: ayudando a traducir y

difundir las potencialidades comerciales de los hallazgos científicos y tecnológicos; incorporándolos a actividades de formación a la carta, e incluso convirtiéndolos en emprendedores, haciendo del conocimiento un fundamento directo de la actividad empresarial.

La pregunta que ha de ser planteada de nuevo es si las universidades públicas españolas disponen de los sistemas de gobierno y dirección que les ayuden a desarrollar las actividades docentes, investigadoras y emprendedoras que hoy reclama la sociedad; si están en condiciones de hacerlo con la amplitud, sistemática, calidad y flexibilidad que las circunstancias descritas reclaman. Si, como me temo, la respuesta es, por lo general, negativa, conviene preguntarse cuáles son las implicaciones de esa situación y tomar conciencia del coste de oportunidad que representa para la sociedad y la propia universidad no disponer de modelos organizativos adecuados.

La oportunidad de plantearse puede derivarse, quizás, de que sea ahora más fácil hacerlo, pues cada vez son más los que perciben que el escenario ha cambiado y consideran no sólo razonable sino necesario funcionar de otro modo, fijando metas precisas y aceptando la necesidad de rendir cuentas en todos los ámbitos. Si es así, debería aprovecharse para volver a plantear reformas en este ámbito, con más ambición y, a ser posible, más acierto que en el pasado.