



«La Universidad tiene que hacer un esfuerzo mucho mayor por abrirse a la sociedad, por darse a conocer y por comprometerse con ella»

Entrevista a Javier García Cañete,
Consejero delegado de AZUERO y
Ex director general de Universidades de la Comunidad de Madrid

Javier García Cañete (Madrid, 1968) es Doctor Ingeniero de Montes por la Universidad Politécnica de Madrid. Ha ocupado diversas responsabilidades directivas y académicas en las universidades San Pablo CEU y Católica de Ávila. Además, posee una amplia trayectoria en la Administración pública. Entre otros cargos políticos, ha sido Director General de Universidades de la Comunidad de Madrid durante el periodo 2001-2003. Colaboró activamente en las leyes de consejos sociales de la misma Comunidad y en la de creación de la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid. En la actualidad, es consejero-delegado de AZUERO, empresa española de consultoría centrada en el diseño y ejecución de proyectos educativos.



García Cañete en esta entrevista realiza un diagnóstico el estado actual de las universidades públicas españolas, señalando la existencia de algunas dificultades en la implementación del derecho a la autonomía universitaria, la cual, indica, debe ir acompañada de responsabilidad y compromiso hacia la sociedad, a la que en última instancia tiene que servir y explicar lo que hace y cómo lo hace. García Cañete centra el debate actual sobre el papel del Consejo Social en su definición como órgano al que además de rendir cuentas la Universidad pública, desde el punto de vista económico, participa de la actividad cultural y científica de la misma. Al mismo tiempo, aboga por la necesidad de un mayor compromiso de los miembros de la comunidad universitaria por abrirse a la sociedad. El Proceso de Bolonia es una buena oportunidad para modernizar las universidades españolas y adaptarlas a los nuevos contextos y realidades. Por último, propone un reparto más efectivo de responsabilidades y competencias entre los diversos órganos para el logro de los objetivos y tareas universitarias de forma eficiente.

Pregunta.- Teniendo en cuenta que la Constitución Española establece y protege la autonomía universitaria como derecho fundamental ¿considera, desde su experiencia, que las universidades públicas españolas han ejercido realmente dicho derecho y si su desarrollo ha correspondido adecuadamente a través de la evaluación y la rendición de cuentas?

Respuesta.-. Una buena manera de comenzar a hablar de la Universidad es referirse a su autonomía que en la teoría existe y en la práctica no sé si se utiliza adecuadamente. A veces la autonomía, que yo la entiendo como la posibilidad del ejercicio libre de la cátedra, de la ciencia o de la docencia, no se ha interpretado bien en las universidades. La autonomía ha estado, en ocasiones, exenta de una palabra fundamental: *compromiso*.

Todas las universidades, cuando tienen el derecho de ejercer la autonomía universitaria, tienen un compromiso y una responsabilidad.

La autonomía no es hacer lo que uno quiere y de la manera que quiere. La Universidad no ha ejercido adecuadamente la responsabilidad que la propia definición conlleva. Se ha interpretado como distancia, como aislamiento y no como implicación en la sociedad a la cual tiene que servir como uno de los faros más importantes de guía de una sociedad. La Universidad tiene que seguir siendo esa guía y, por tanto, tiene que estar muy cercana y conocer la realidad social. En definitiva, tiene que estar, proponer, sugerir, y ofrecerle posibilidades a la sociedad. Sin embargo y en no pocas ocasiones, esa mala interpretación de la autonomía ha encastillado a la Universidad, la ha

encerrado y no la ha abierto como considero que ésta tiene que estar.

Un elemento fundamental que ahora se abre con mucha fuerza es la necesidad de establecer modos y formas en las que se haga transparente el quehacer universitario; es decir, que tenga cauces adecuados para la rendición de cuentas que toda institución debe ejercer (y la universidad no deja de serlo y especialmente la pública que está sostenida con fondos públicos). En definitiva se trata de que la Universidad tenga la capacidad de explicar a todos los ciudadanos cuál es su actividad y compromiso con la sociedad a la que sirven.

P.- Hablando de rendición de cuentas como un claro ejercicio del compromiso que tienen las universidades públicas, sabemos que en otros países hay diferentes fórmulas para que las universidades respondan y rindan cuentas a la sociedad. Incluso en otros países donde la participación de fondos privados es mayor estos mecanismos suelen ser más fuertes. Aquí en España ¿cómo podríamos materializar esa rendición de cuentas, ubicada dentro del modelo de gobierno actual, podría establecerse de manera normativa a través de un ejercicio claro de rendición de cuentas?

R.- Hay un ejercicio que todas las universidades deberían hacer y que en su momento en la Comunidad de Madrid lo planteamos, aunque luego no se llevó a cabo. Se trata de la necesaria definición por parte de cada Universidad de la propia misión, cuál es su visión y cuál es su particular forma de servir a la sociedad. En la medida en el que la Universidad explique qué es lo que quiere hacer, cuáles son sus objetivos y

los servicios que dará al ciudadano, en ese momento podrá medir si lo hace adecuadamente. Por tanto, no se puede plantear que sea transparente o rinda cuentas sólo desde un punto de vista basado en el análisis cuantitativo de sus ingresos y gastos. Eso, en una institución como la Universidad, no es suficiente. No es suficiente saber que los dineros se gastan mayoritariamente en personal y en el mantenimiento de las infraestructuras. Es muy importante que la Universidad defina qué quiere ofrecer a la sociedad y el momento actual de cambios es una oportunidad buena.

Por otro lado, cada institución universitaria, y eso es también una asignatura pendiente en España, tiene una personalidad distinta y la tiene que definir con claridad. No puede ser que uniformemos las universidades, pues deben ser todo lo contrario, singulares. Un ejercicio fundamental, que las Comunidades Autónomas (CCAA), los Gobiernos y las responsabilidades de la Administración deberían tratar de fomentar, es que cada institución definiera cuál es su personalidad o modelo educativo, qué es lo que quiere ofrecer a la sociedad y frente a eso, evaluarla. Valorar si cumple o no esa carta de servicios que toda institución universitaria debe asumir como compromiso con todos los ciudadanos, con los estudiantes y con la sociedad en general.

La Universidad tiene que ser autónoma en la definición de su forma de entender y comprometerse con la sociedad, para ejercer esa autonomía de una manera responsable.

P.- Desde hace algunos años se habla del término gobernanza como un buen gobierno, en el que se le da un papel a la sociedad civil en el diseño y

definición de sus políticas, como podría ser, por ejemplo, a través del Consejo Social que es la participación de la sociedad en las universidades públicas. En este sentido ¿Cómo podríamos evaluar ese papel (el de los consejos sociales)? ¿Ha sido suficiente? o ¿será que se encuentra limitado en algunos aspectos que podrían mejorarse? de acuerdo con su experiencia ¿cómo ve la situación del Consejo Social?

R.- El establecimiento del Consejo Social como órgano propio de la Universidad fue una magnífica idea en la Ley de Reforma Universitaria. Posteriormente, la Ley Orgánica de Universidades (LOU) intentó clarificar con la experiencia de casi diecisiete años, la actividad de dicho órgano. Pero el problema es más de fondo, porque el Consejo Social nace con tres cometidos. El primero, ser capaz de llevar a cabo la rendición de cuentas, desde un punto de vista económico: valorar que los presupuestos de las universidades sostenidas con fondos públicos sean gastados de forma adecuada. Además, es necesario incorporar otras cuestiones, como la capacidad de buscar otras fórmulas de financiación para que la Universidad no sólo esté mayoritariamente sostenida con fondos públicos sino que pueda hacerlo, como ocurre en las universidades anglosajonas, a través de otros fondos de la sociedad civil. El segundo cometido se refiere a la relación institucional con la sociedad, a través de su participación en la actividad cultural o en la de apoyo científico. Esta finalidad no está clara porque a veces las universidades lo han interpretado más como una intromisión de la Comunidad Autónoma o del Estado, en su momento, que como elemento al servicio de la Universidad. En ese sentido, los consejos

sociales, y por mi experiencia todos los presidentes de los consejos sociales de las Universidades públicas de la Comunidad de Madrid, han tenido esta idea muy clara y han tratado en todo momento de ser elementos al servicio de la Universidad más que elementos controladores de su actividad económica. Sin embargo, se ha limitado mucho ese papel porque no se han dado los recursos necesarios y con ello los consejos sociales no han sido elementos eficaces en las otras dos misiones que para mí son cruciales (y de eso tenemos mucho que aprender de las universidades americanas). El consejo social, en algún momento, ha tratado de asemejarse a ese consejo de administración que tienen la mayor parte de las universidades americanas, sin embargo no ha funcionado porque no tiene ni los recursos ni el papel en el día a día de la Universidad que le pueda permitir llevar a cabo esa tarea. Por otra parte, faltan recursos y medios, y en ese sentido ahora se está trabajando en una nueva ley de consejos sociales en cada una de las CCAA, a raíz de la reforma de la LOU, en la que se trata de reformar las dos funciones: la institucional y la de captación de recursos.



P.- ¿Existe el interés por parte de la sociedad civil española hacia la universidad? como puede verse en otros países donde hay una alta participación en la vida universitaria,

como el modelo americano, en el que participan de forma más activa, ya no sólo en aspectos culturales sino también en aspectos de financiación, donde juegan un papel importante. ¿Podríamos decir que la sociedad civil española conoce a la universidad?

R.- La Universidad tiene que hacer un esfuerzo mucho mayor por abrirse a la sociedad, por darse a conocer y por comprometerse con ella. Es una asignatura pendiente, no vinculada al consejo social, sino a todos los que forman parte de la universidad: el profesorado, el gobierno, el personal de administración y servicios... En general, en buena parte de las universidades europeas y en las españolas, no hay esa relación tan estrecha como ocurre en el caso de las universidades anglosajonas entre los licenciados y los doctores con su Universidad. Es decir, las universidades más importantes en el ranking en EEUU cuentan con una asociación de antiguos alumnos que es uno de los financiadores más importantes de la propia institución, y que además recurren a ella cuando desempeñan cargos importantes en empresas para que sea el referente tanto de calidad, como en i+d, en su acción cultural o en la responsabilidad social corporativa, entre otros. La Universidad es una constante en la vida de los egresados de las universidades norteamericanas y en cambio no lo es en la sociedad española.

5.- Desde hace años las universidades españolas están en proceso de reforma. Por ejemplo, hace unos años que los temas de calidad, de evaluación se incorporaron a la vida universitaria. Ahora nos encontramos inmersos en el proceso de construcción del Espacio Europeo de

Educación Superior. En este sentido y retomando un Comunicado de la Comisión de las Comunidades Europeas en el que se instaba a las universidades europeas, en general, a cumplir con una estrategia de modernización dentro de los objetivos marcados en la Agenda de Lisboa, desde el punto de vista del gobierno y de la organización propia de las universidades, ¿el actual modelo de gobierno de las universidades es adecuado para que se puedan emprender estas reformas?

R.- Todo el Proceso de Bolonia es una oportunidad para la mejora de la Universidad, aunque probablemente la solución sea un proceso mucho más lento. Cuando hay un pretexto para poder cambiar cosas, y en este sentido la Universidad necesita modernizarse y actualizarse, hay que aprovecharlo, aunque es cierto que resulta difícil cuando el gobierno de la Universidad tiene una dependencia tan directa de la propia institución. ¿Por qué las universidades norteamericanas tienen esa capacidad? Puede ocurrir que su gobierno distinga muy claramente entre el consejo de administración o la dirección, y el estamento académico. De manera que ponen al frente de las universidades normalmente a académicos, pero que no tienen por qué ser necesariamente de esa Universidad, con experiencia contrastada en gestión y con un compromiso por objetivos y no con la necesidad de si es o no reelegido posteriormente, de si luego vuelve a su cátedra o a su responsabilidad. No existe una independencia real en el gobierno de las mismas sino todo lo contrario. Ahí hay que apoyar desde la Administración para que los equipos de gobierno de las universidades puedan ejercer su función con absoluta independencia, con unos

compromisos definidos, con un proyecto de modernización claro, y vuelvo a la idea inicial: que sea la propia Universidad la que defina su misión y que el gobierno de la misma dirija su actividad para lograr esa misión. Es emblemático, por ejemplo, que en la mayor parte de las agencias de calidad de las universidades americanas tengan siete epígrafes, de los catorce estándares que utilizan, vinculados al gobierno de la Universidad. Es decir, una institución universitaria está acreditada o alcanza los parámetros de acreditación si cumple siete estándares vinculados al compromiso del gobierno de la Universidad con su misión. Eso es clave para que al final los equipos de gobierno de las universidades tengan un horizonte claro y unos objetivos que lograr.



P.- Ha hablado de gobierno, de dirección y de gestión de universidades. ¿Considera que existe solapamiento entre estos tres conceptos? ¿Qué se podría hacer para mejorar, desde la eficiencia, el ejercicio de estas tres funciones? ¿Realmente la organización clásica de la universidad, en centros y departamentos, facilita esta labor eficiente de las mismas?

R.- En la reunión de Lisboa del año 2000 se planteaba que una de las estrategias de modernización de las universidades era la optimización de las acciones de gobierno en aras de un mejor reparto y

clarificación de las responsabilidades. Por tanto, existe una misión muy clara y tiene que haber una ayuda importante. Tal y como se encuentra la estructura actual de la Universidad, no considero que sea un impedimento real su constitución en facultades o departamentos; lo importante es que haya un reparto claro de responsabilidades, es decir, cuál es la misión del equipo de gobierno de la Universidad y cuáles son las misiones de cada uno de los estamentos en que la universidad está dividida. Hay que profesionalizar toda la parte de la gestión económica de la institución, cada vez más compleja, máxime si estamos deseando que puedan incorporarse fondos de la sociedad civil y no necesariamente de la Administración. Y, por lo tanto, creo que hay que pasar por una profesionalización de todos los ámbitos gerenciales de la Universidad, a la vez que apoyar la modernización de las infraestructuras de gestión y de administración de las universidades. Y la propia institución educativa tiene que marcar muy claramente cuáles son los compromisos y objetivos que le va a exigir a un rector o a un equipo de gobierno. Además muchas veces nos encontramos con una Universidad en el que el equipo de gobierno responde más a los diferentes apoyos que han permitido al rector ser rector, que a un equipo de gobierno en el que haya una unidad de acción. Todas las instituciones funcionan muy bien cuando tienen equipos al frente.