

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 papel de los consejos sociales en la universidad española: impulsar la innovación y la colaboración con la sociedad



JOSÉ LUIS LÓPEZ DE SILANES

**Presidente del Consejo Social de la Universidad de La Rioja
y Presidente de CLH**

La universidad desempeña actualmente un papel mucho más importante en el desarrollo económico y social que el que ha venido realizando tradicionalmente, ya que su función no consiste solamente en la formación de los estudiantes, sino también en la generación y la transferencia de conocimiento.

En este sentido, la educación universitaria constituye hoy en día una herramienta clave para afrontar los complejos procesos de transformación que está viviendo nuestra sociedad, especialmente desde el punto de vista de la innovación.

Por ello resulta imprescindible que seamos capaces de lograr una universidad al servicio de la sociedad, y plenamente integrada en el tejido económico y productivo de la comunidad donde se asienta.

Conscientes de esta necesidad, la Ley Orgánica 11/1983 de 25 de agosto de Reforma Universitaria supuso la creación de los Consejos Sociales como órgano de participación de la sociedad en la universidad, con el objetivo de promover una mayor colaboración entre la universidad y la sociedad.

Si bien, la creación de los Consejos Sociales fue un importante paso adelante, el diseño de los mecanismos de funcionamiento de los consejos conlleva que éstos desempeñen todavía un insuficiente papel en el gobierno de las universidades, a pesar de los cerca de 25 años transcurridos desde su creación.

Por esta razón, y para lograr que la universidad sea patrimonio de toda la sociedad y esté a su servicio, es necesario reforzar el papel de los Consejos Sociales y potenciar los órganos y funciones de gobierno del sistema universitario.

En este sentido hay que destacar que el modelo de competencia actual entre universidades en el que estamos inmersos (impulsado por el proceso de globalización), plantea también nuevos

e importantes retos para la universidad, que debe hacer frente a un escenario más competitivo.

Algunos de estos retos son desarrollar un sistema de gobierno que garantice la calidad de la enseñanza, lograr un modelo de financiación más adecuado y el desarrollo de un proyecto investigador propio, así como la transferencia de conocimiento a la sociedad.

Para enfrentarse a estos retos, lo primero que debemos reconocer es que todas las universidades españolas no pueden ser iguales, y que cada una tiene que escoger su propia misión, según el contexto geográfico, organizativo y empresarial en el que desarrolla su actividad.

De esta forma, como ya hemos indicado, 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.

1. La Gobernanza de la Universidad

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 compleja, que conlleva que las mismas se deban adoptar por consenso, lo que limita su agilidad y su capacidad de innovación, y donde las demandas de la sociedad están muy poco representadas.

Otra crítica frecuente a este modelo es que conlleva que los órganos de gestión 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 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.

En esta línea, una de las transformaciones que debería llevarse a cabo es la de separar las responsabilidades de gobierno de las de gestión y académicas.

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 de gobierno.

En definitiva, se trataría de implantar un sistema similar al que ya funciona en distintos países, como Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido, etc. y cuyas universidades ocupan los primeros puestos en los principales ranking de calidad universitaria y donde se sigue un modelo de gobierno parecido al del mundo de la empresa, independientemente del carácter público o privado de la universidad.

De acuerdo con este modelo, el rector de la universidad tiene asignadas las funciones de un Consejero Delegado/Chief Executive Officer y es designado por un Consejo/Board, que asume las responsabilidades de gobierno y al cual reporta el rector. A su vez, el rector y su equipo designan a los decanos y demás autoridades universitarias.

Para llevar a cabo estos importantes cambios en el modelo de gobierno de la universidad en España, 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.

En todo caso, dadas las evidentes dificultades que conlleva la realización de un cambio de estas características en los mecanismos de elección de los órganos de gobierno universitarios, cabría ir introduciendo medidas que mejoren la gestión, adoptando los principios de buen gobierno, que ya se han ido incorporando en el mundo de la empresa.

Asimismo, se podrían ir introduciendo cambios paulatinos en el modelo de gobierno. En una primera fase el rector podría seguir siendo elegido por los estamentos universitarios, pero debería acordar la estrategia con el Consejo Social y responder ante éste de su correcto desarrollo. Por su parte, el Consejo Social empezaría a actuar de una manera más similar a la de un Consejo de Administración, con mecanismos de funcionamiento que respondan también a los principios de buen gobierno.

Más a medio plazo, cuando los Consejos Sociales cumplan plenamente una función más cercana al Consejo de Administración, deberían tener también la facultad de nombrar al rector, con lo que el Consejo Social asumiría así la responsabilidad de gobierno, y el rector actuaría como el Consejero Delegado de la universidad responsabilizándose de la gestión del día a día de la misma.

Asimismo, habría que generalizar y consolidar la realización de planes estratégicos y contratos programa, que ligen la financiación de la universidad al cumplimiento de unos objetivos claros, y acordes con las necesidades de su entorno.

2. Impulsar la innovación

En paralelo a la introducción de los cambios comentados en el modelo de gobierno de la universidad, un papel importante que deben asumir los actuales Consejos Sociales es el impulso del papel de la universidad en aquellos aspectos que más pueden contribuir a mejorar el nivel de vida de la sociedad, como es la innovación.

La innovación constituye un factor clave para garantizar la rentabilidad y expansión de las empresas, así como para aumentar la competitividad de nuestro sistema económico y, sobre todo, para incrementar el nivel de vida de la sociedad.

Si bien, la cultura de la innovación debe ser apoyada y asumida por toda la sociedad en su conjunto, es indudable que la universidad, en estrecha colaboración con el mundo de la empresa, debe asumir un protagonismo especial en esta tarea y colaborar muy activamente para impulsarla.

Para lograr este objetivo, las universidades españolas deben ser capaces de reconducir su misión docente e investigadora hacia un mayor compromiso con la sociedad y el desarrollo de la innovación.

Sin embargo, el proceso de innovación no es sencillo. Bien al contrario, debe surgir de una reflexión conjunta de órganos públicos, empresas, universidades, fundaciones y otras

organizaciones innovadoras para poner en marcha una acción conjunta coordinada y de amplio alcance.

El proceso de innovación se caracteriza por la multidisciplinariedad, su efecto multiplicador, su apertura al entorno exterior, y su poder transformador. Por tanto, fomentar la innovación no es una tarea fácil, ya que requiere recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Creemos que, en este sentido, es conveniente buscar una estrategia integral, que aúne la acción del sector público, de las empresas, de las universidades y de los centros de investigación, a la que podría contribuir un Consejo Social reforzado en la línea que hemos esbozado en la primera parte de este artículo.

La universidad puede contribuir, entre otras, desde dos importantes perspectivas a la innovación en el tejido económico y empresarial. En primer lugar, desde la innovación educativa, es decir, desde la innovación de sus propios procesos y actividades; que, en última instancia, tendrán un efecto en las empresas a través de los recursos humanos de mayor cualificación (egresados de las universidades). En segundo lugar, transfiriendo los resultados de su actividad investigadora, docente y de difusión del conocimiento y la cultura, al mundo empresarial, a través de diferentes mecanismos de transferencia del conocimiento.

En ambos casos, es necesario contar con los mecanismos de gestión, modelo de gobierno y financiación que propicien una intensa actividad en ambos ejes.

3. Colaboración Universidad-empresa

Un factor clave en el proceso de innovación para llevar a cabo un desarrollo económico y sostenible en cualquier país es la transferencia de conocimiento y el aprovechamiento de éste para la innovación en el tejido empresarial.

Sin embargo, actualmente existen una serie de obstáculos a que esta transferencia se desarrolle en toda su amplitud y con toda su potencialidad.

El primero de ellos es el modelo de relación universidad-empresa, ya que aunque muchos de sus fines son coincidentes, constituyen entidades sujetas a entornos normativos, funcionamiento y realidades sociales muy diferentes.

Adicionalmente, los modelos de relación (convenios) entre la universidad y la empresa suelen elaborarse partiendo de la base de los intereses propios y específicos de cada agente, por lo que finalmente los modelos resultan complejos, difíciles de articular y con déficit en el objetivo común: la transferencia de conocimiento.

Otro de los obstáculos para esta relación es el modelo de financiación para el apoyo a la transferencia de conocimiento. Tradicionalmente, la enseñanza superior ha sido financiada con fines de enseñanza e investigación, y aunque hoy en día existe una tercera vía de financiación para la transferencia del conocimiento, este tipo de mecanismos todavía no tiene un desarrollo a gran escala en todas las universidades, por lo que habría que continuar desarrollándolos.

La propiedad intelectual es otra fuente de dificultad para la relación entre universidad y empresa. Las universidades transfieren su conocimiento al tejido empresarial en forma de

propiedad intelectual, procurando protegerlo con patentes para asegurarse la continuidad de su futura investigación.

Mientras la empresa, reclama la propiedad intelectual, con el fin de proteger la inversión requerida para convertir el producto de investigación en un producto comercial difícil de imitar por los competidores.

En este sentido, las negociaciones sobre patentes y propiedad intelectual entre ambos agentes (universidad y empresa) son a menudo, largas, difíciles y costosas, factores que complican posibles acuerdos de colaboración entre estos agentes.

La protección de propiedad intelectual es un elemento clave para determinar la cantidad y la calidad de colaboración entre universidad y empresa. El desacuerdo acerca de su propiedad obstaculiza la transferencia de conocimiento, de ahí que a la hora de sentar las bases para una posible colaboración sea necesario definir de forma clara el marco legal de colaboración, dejando claro a quién pertenece la propiedad intelectual.

En Estados Unidos, desde 1980 (con la Ley Bayh-Dole), el marco legal que regula la financiación por parte del gobierno federal de programas de investigación de las universidades y otras entidades, asegura a estas instituciones el mantenimiento del título de propiedad de las invenciones y descubrimientos, fomentando así la participación activa de la universidad en la transferencia de conocimiento.

4. Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad

Con el objetivo de impregnar de este espíritu innovador a la comunidad universitaria y trasladarlo a la sociedad, la universidad misma tiene que ser innovadora en todos los aspectos, incluido el aspecto social.

En esta línea, los Consejos Sociales pueden ser un importante vector de impulso para la implantación en el marco de la universidad de un sistema, ya en marcha en muchas empresas de gran tamaño, que permite organizar, controlar y medir la contribución que las organizaciones hacen en su ámbito social y que, en sí mismo, ha constituido una innovación reciente. Este sistema se denomina la Responsabilidad Social Corporativa, que frecuentemente aparece como RSC.

La Comisión Europea define la Responsabilidad Social Corporativa como la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los stakeholders o grupos de interés. Es decir, ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

Para cumplir el objetivo de que la Responsabilidad Social Corporativa impregne las relaciones con todos los agentes con los que se relacione, la RSC debe ser una línea transversal en la gestión de las organizaciones, de tal forma que esté incorporada en todas las actuaciones y, por tanto, en el propio modelo de gestión.

Trasladándolo al ámbito universitario, esto supondría definir estrategias orientadas a todos sus grupos de interés, es decir, estudiantes, personal académico, personal administrativo y de

servicios, proveedores, empresas, instituciones y sociedad en general, todo ello bajo el principio básico de transparencia en la gestión, en el que se sustenta la RSC.

Asimismo, implicaría establecer mecanismos de diálogo con todas las partes interesadas, que se integren en el ciclo de mejora continua de la organización, y participar en iniciativas con organizaciones locales, estatales e internacionales para desarrollar los principios de sostenibilidad y mejora continua.

La incorporación del modelo de la RSC al ámbito de gestión y de relación con el entorno de la universidad supondría un avance muy positivo, ya que se trata de un modelo sistemático que permite gestionar la acción de la universidad en su entorno, lo que encaja con la forma de trabajar metódica y coordinada de las instituciones universitarias.

Además, la acción de la universidad tiene una repercusión social importante, por lo que la adopción decidida del modelo de la RSC por parte de la universidad desempeñaría un importante papel ejemplificador para el resto de la sociedad.

En definitiva, y como ya se ha puesto de manifiesto, el gran desafío actual de los Consejos Sociales es continuar contribuyendo a mejorar el modelo de gobierno de la universidad y avanzar en una mayor profesionalización en la gestión, con el fin de lograr una mayor participación del entorno económico y social en el desarrollo de los objetivos de la universidad, y de esta forma conseguir que las universidades españolas puedan competir con las mejores universidades del mundo.